

مركز البحوث

أثر لامركزية التوظيف في الخدمة المدنية

في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية

(بحث ميداني)

إعداد

منصور بن عبدالعزيز المعشوق
أحمد بن خالد الدعيج



مركز البحوث

أثر لامركزية التوظيف

في الخدمة المدنية

في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف

في الأجهزة الحكومية

بحث ميداني

إعداد

منصور بن عبد العزيز المعشوق
عضو هيئة التدريب
بمعهد الإدارة العامة

أحمد بن خالد الدعيج
عضو هيئة التدريب
بمعهد الإدارة العامة

١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م

بطاقة الفهرسة

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

المعشوق ، منصور

أثر لامركزية التوظيف في الخدمة المدنية في تطبيق قواعد واجراءات التوظيف في الاجهزة الحكومية : بحث ميداني / منصور المعشوق ، احمد الدعيج - الرياض

١٩٢ص ١٦,٥ x ٢٣,٥ سم

ردمك : ٢ - ٠٩٦ - ١٤ - ٩٩٦٠

١- السعودية - الموظفون والمستخدمون - قوانين وتشريعات ٢- الموظفون والمستخدمون - تعيين ١ - االدعيج ، احمد (م ، مشارك) ب - العنوان

ديوي ٣٥٠,١٣٠٥٣١ ٢٢/٥١٩٨

رقم الإيداع : ٢٢/٥١٩٨

ردمك : ٢ - ٠٩٦ - ١٤ - ٩٩٦٠

الفهرس

الفهرس

مقدمة :

يعد التوظيف من المجالات المهمة والحيوية في مجالات إدارة القوى العاملة ، وهو من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الجهاز الحكومي في رفع الكفاية الإنتاجية فيه ، خصوصاً إذا تمت عملية التوظيف وفق طرق محددة . ويسعى كل جهاز حكومي وراء استقطاب الكفاءات الوظيفية الضرورية لدفع عجلة الإنتاج كماً ونوعاً ، فكلما أحسنت عملية الاختيار وكانت مبنية على أسس وقواعد علمية مقننة حصل الجهاز الحكومي على أفضل الكفاءات في جميع المناشط التنظيمية والإدارية والاستشارية والتنفيذية والخدمية .

يتناول هذا البحث الميداني موضوعاً حيوياً طالما طالبت به الأجهزة الحكومية ألا وهو أن يترك لها حرية الخيار أو على الأقل المشاركة في توظيف القوى العاملة لديها ، حيث إنها هي الأكثر دراية بالكفاءات التي تساعد في تحقيق أهداف هذه الجهة . وفي تجربة رائدة وافقت وزارة الخدمة المدنية على إعطاء صلاحية التوظيف للأجهزة الحكومية للمراتب الخامسة فما دون كخطوة أولى لتوسيع هذه الصلاحية وسارعت بعض الأجهزة الحكومية إلى قبول تفويض هذه الصلاحية وسرعان ما طلبت التخلي عنها لمحددات تناولها هذا البحث بالدراسة والتحليل والتي نأمل كباحثين أن نسهم في تذليل الصعوبات التي واجهت هذه التجربة الرائدة والسعي إلى إنعاشها مرة أخرى . وقد أسمينا هذا البحث "أثر لامركزية التوظيف في الخدمة المدنية على كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية" ليتماشى مع الهدف العام الذي يسعى البحث لتحقيقه .

وجاء هذا البحث في خمسة فصول تناول الفصل الأول منها خلفية ومشكلة البحث وتحديد المشكلة وأهداف وتساؤلات البحث وفرضياته ومجتمع الدراسة .

وتضمن الفصل الثاني الإطار النظري ويشمل مفهوم التوظيف ومراحله الثلاث : جذب الكفاءات والاختيار والتعيين . أما الفصل الثالث فيتحدث عن التوظيف في

المملكة العربية السعودية ، وقد شمل التوظيف في المملكة في الماضي والحاضر وأنظمة وقواعد وإجراءات التوظيف بالإضافة إلى أنظمة وإجراءات المسابقات الوظيفية . وجاء الفصل الرابع لعرض وتحليل نتائج البحث ، أما الفصل الخامس فقد تضمن الخلاصة العامة للبحث بالإضافة إلى التوصيات .

وبهذه المناسبة نود أن نزجي خالص الشكر للمسئولين في فرع وزارة الخدمة المدنية بالرياض ولجميع مسئولي وموظفي التوظيف في عينة الدراسات الذين تفضلوا مشكورين بالإجابة عن استبانة البحث ، إيمانًا منهم بأهمية البحث العلمي وقيمته.

كما نود أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من الزميل / إبراهيم بن طالب لمساعدته القيمة في مجال الاختيار بين الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات ، والزميل الأستاذ / عبدالمنعم الدالي للمساعدة التي قدمها في المعالجة الآلية للبيانات ، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخوات في الفرع النسائي لمساعدتهن في إدخال البيانات.

ونتمنى من الله العلى القدير أن تكلل جهودنا بالنجاح ، وأن يوفقنا جميعًا من أجل تقديم المزيد من الجهود العلمية لصالح الخدمة المدنية بشكل خاص ، ولخدمة وطننا الغالى بشكل عام .

والله ولي التوفيق

الباحثان

الفصل الأول

طبيعة ومنهجية البحث

أولاً- خلفية ومشكلة البحث :

تضمن التقرير المعد من قبل وزارة الخدمة المدنية* والمقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين في فرع وزارة الخدمة المدنية بالرياض** حول نتائج تجربة منح بعض الجهات صلاحية شغل وظائفها للمرتبة الخامسة فما دون بعض جوانب المشكلة ، ويمكن تلخيصه فيما يلي :

عندما صدر نظام الموظفين العام في عام ١٣٩١هـ أسند شغل الوظائف من المرتبة العاشرة فما دون للديوان العام للخدمة المدنية (وهي مرحلة مركزية التوظيف والتي تعنى قيام وزارة الخدمة المدنية - الديوان العام للخدمة المدنية سابقاً - بتولي تنفيذ جميع إجراءات التوظيف من إعلان عن الوظائف الشاغرة وقبول الطلبات وإجراء الامتحانات وترتيب النتائج وترشيح الناجحين للأجهزة الحكومية طالبي التوظيف) ثم تضمن نظام الخدمة المدنية الصادر عام ١٣٩٧هـ في مادته السابعة (جواز قيام الجهات الحكومية بامتحان المتقدمين للمرتبة الخامسة فما دون بعد الاتفاق بين رئيس ديوان الخدمة المدنية والوزير المختص) ، وقد فوض الديوان بعض الجهات الحكومية التي لديها معاهد متخصصة بتعيين خريجيها من قبلها مثل (وزارة المعارف ، والرئاسة العامة لتعليم البنات ، ووزارة الصحة عام ١٤٠١هـ) .

ونتيجة لإحساس الديوان بأهمية مشاركة المصالح الحكومية في اختيار القوى العاملة لشغل وظائفها فقد طرح في اجتماع التوظيف السنوي عام ١٤١٤هـ فكرة عرض هذا المشروع على الجهات الحكومية لأسباب منها ارتفاع مستوى إدارات شئون الموظفين نتيجة تدريب القوى العاملة بها وإدراكها لمعطيات التوظيف ، إضافة

* تقرير حول نتائج تجربة منح بعض الجهات صلاحية شغل وظائفها للمرتبة الخامسة فما دون - الإدارة العامة للتوظيف - وزارة الخدمة المدنية ١٤١٦هـ .

** مع كل من الأستاذ عبدالعزيز العبيكان مساعد مدير الفرع للمؤسسات والخدمة والأستاذ صالح البديري مدير إدارة التوظيف بالفرع.

إلى ثبات القواعد التي تحكم عملية التوظيف نتيجة للتجربة التي مرت بها عمليات التوظيف وصدور القواعد والأدلة المكيفة لذلك مثل أدلة التصنيف وتوافر القوى العاملة الوطنية ؛ مما يسهل على الأجهزة الحكومية تحقيق طموحاتها في حسن الاختيار عند شغل وظائفها ولتحقيق أهداف التفويض التالية:

١ - الكفاءة في مستوى الخدمة المدنية من الجهاز المراد شغل وظائفه.

٢ - تحقيق الكفاءة في خدمة المجتمع.

٣ - تحقيق الكفاءة في عملية التوظيف اللامركزي في نواحيه التنظيمية والإدارية والمالية. وبناء عليه تم التعميم على الأجهزة الحكومية بممارسة صلاحية التوظيف للمراتب من الخامسة فما دون بموجب خطاب معالي رئيس الديوان العام للخدمة المدنية رقم (٢٩٠١٤) وتاريخ ٧ رجب ١٤١٤هـ .

وقد عرض الديوان العام للخدمة المدنية على عدد من الجهات الحكومية تفويض صلاحية شغل وظائفها من المرتبة الخامسة فما دون ، وقد قبل بعض الجهات هذا التفويض في حين اعتذر البعض الآخر . وقام الديوان بإعداد الأدلة الإرشادية والتعليمات الضرورية لإتمام عمليات التفويض وعقد عدة اجتماعات مع الجهات الحكومية التي قبلت التفويض وعددها ثماني عشرة جهة ملحق رقم (٣) شرح من خلالها الإجراءات والقواعد التي ينبغي اتباعها من حيث الإعلانات والقبول ودراسة المؤهلات والخبرات وإجراء الامتحانات وإصدار النتائج ودور الديوان في كل مرحلة من هذه المراحل .

وبعد مضي سنتين على هذا التفويض الأخير (١٤١٤هـ) وردت للديوان بعض الملاحظات من الجهات الحكومية كانت خلاصتها قلة الحماس من الجهات التي قبلت التفويض إضافة إلى محدودية الممارسة من معظم هذه الجهات واقتصارها على مسميات وظيفية معينة ومراتب محددة ومواقع منتقاة . كما ورد من هذه الجهات خلاصة لبعض الصعوبات التي واجهتها أثناء التطبيق وهي على النحو التالي :

١ – قلة العاملين بإدارات شئون الموظفين وضعف كفاءاتهم في أمور التوظيف .

٢ – كثرة المتقدمين وقلة الوظائف وعدم توفر الإمكانيات اللازمة لإنجاز المهمة في مجال وضع الأسئلة أو التصحيح أو أماكن الاستقبال والاختبار .

٣ – ارتفاع التكلفة حيث إن الجهود التي ستبذل والتكلفة المالية لا تساوي المردود من إجراء المسابقة .

٤ – تقدم الأشخاص لجهات متعددة ودورانهم في تلك الجهات .

٥ – بعض الجهات لها طابع أمني ، مما يصعب معه قبول هذه الأعداد في مواقعها، وبعض الجهات ليس لها فروع بالمناطق ، مما يعني انتقال المواطنين إلى المدن الرئيسية وتكدسهم في مواقع واحد .

٦ – انصراف إدارات شئون الموظفين عن مهامها الرئيسية وتركيزها على إجراءات المسابقات ، وهذا الأمر يحتاج إلى مدة طويلة تصل إلى بضعة أشهر . وقد أجري بعد ذلك استطلاع آراء للجهات التي قبلت التفويض حول استمرار التفويض من عدمه . وقد أيد مركزية التوظيف إحدى عشرة جهة بنسبة (٦٢٪) فى حين أيد اللامركزية سبع جهات . وبعد أن أكملت الجهات المفوضة سنتين وهي فترة التجربة المحددة اعتذر اثنتا عشرة جهة عن الاستمرار في ممارسة الصلاحية ووافق الديوان على ثمان منها . وكانت حيثيات الاعتذار تتضمن العناء والمشقة وإضاعة الوقت والتكاليف الإدارية والمالية التي تكتنف لامركزية التوظيف .

وقد أوردت الجهات المعتذرة عن الاستمرار في ممارسة صلاحية التوظيف من المرتبة الخامسة فما دون بعض المبررات التي حالت دون استمرارها في ممارسة هذه الصلاحية :

١ – عدم توافر العدد الكافي من الكوادر المؤهلة في عملية التوظيف .

٢ – عدم توافر البيئة الكافية المناسبة لعملية التوظيف .

٣ – عدم توافر الأجهزة التقنية الحديثة .

٤ – عدم وجود الإدارات المتخصصة في مجال التوظيف .

ثانياً - تحديد مشكلة البحث :

فوضت وزارة الخدمة المدنية – الديوان العام للخدمة المدنية سابقًا – اعتبارًا من عام ١٤١٥هـ الجهات الحكومية المركزية صلاحية التعيين عن طريق المسابقة للمراتب الدنيا من الأولى وحتى الخامسة . وقد قبلت بعض الجهات الحكومية هذا التفويض وممارسته بالفعل . وحيث قد مضى بعض الوقت على ممارسة هذا التفويض فإن الموضوع يحتاج إلى دراسة تقويمية لمعرفة إيجابياته وسلبياته ومدى نجاح التجربة في خدمة هذه الأجهزة لشغل وظائفها .

ثالثاً - تساؤلات البحث :

سيحاول البحث الإجابة عن التساؤل التالي :

(ما أهم العوامل المؤثرة في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ؟) .

رابعاً - أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

– معرفة قواعد وإجراءات التوظيف المطبقة في الأجهزة الحكومية .

- التعرف على مدى نجاح تجربة لامركزية التوظيف والعوامل المؤثرة عليها .
- إمكانية تعميم تجربة لامركزية التوظيف على جميع الأجهزة الحكومية وتعميمها في بقية المراتب (٦ - ١٠) .
- الإسهام في رفع قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

خامساً - فرضيات البحث :

استناداً إلى الأهداف العامة للبحث ؛ فقد تم تحديد الفرضيات التالية :

١/٥ تؤثر الجوانب السلوكية الموضوعية لمسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٢/٥ يؤثر مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٣/٥ يؤثر مستوى خبرة مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٤/٥ يؤثر مستوى تدريب مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٥/٥ يؤثر عدد مسئولي وموظفي التوظيف المختصين في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٦/٥ يؤثر المستوى الوظيفي لمسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٧/٥ يؤثر المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٨/٥ يؤثر توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٩/٥ يؤثر حجم عمليات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

١٠/٥ يؤثر توافر أجهزة التقنية الحديثة وإلمام مسئولي التوظيف بها في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

سادساً - مجتمع الدراسة :

١/٦ عينة البحث :

جميع مسئولي وموظفي التوظيف (موظفين - مشرفين) في الأجهزة الحكومية التي قبلت تفويض ممارسة صلاحية التوظيف للمراتب الخامسة فما دون (ملحق رقم ٣) ، ويقدر عددهم بـ ٣٠٠ موظف . وقد سُلمت استبانات الدراسة شخصياً لمديرى شئون الموظفين في تلك الأجهزة لتوزيعها على أفراد العينة واسترجاعها . وكانت نسبة المجيبين عالية ، فقد بلغ عدد المجيبين (٢١٤) فرداً ، وهذا العدد يعادل ما نسبته (٧١٪) من عدد مسئولي التوظيف في تلك الأجهزة . ورغم أهمية إجابات غير المجيبين ، فإن هذه النسبة في نظر الباحثين تشكل نسبة ممتازة يمكن الاعتماد عليها بدرجة كبيرة في استخلاص النتائج الخاصة بمجتمع الدراسة .

٢/٦ وسائل جمع البيانات :

إلى جانب المعلومات الثانوية التي تم جمعها من المراجع العلمية والمقالات والوثائق الرسمية والأنظمة المعمول بها في الخدمة المدنية في المملكة ، تطلب الأمر تصميم استبانة للحصول على المعلومات الأولية اللازمة لموضوع البحث ، ومن ثم عرضها على مختصين في مجال شئون الخدمة المدنية والإحصاء .

ومن ثم توزيع ثلاثين مفردة على بعض الملتحقين في برنامج التوظيف بمعهد الإدارة العامة ؛ ليتأكد من وضوح صياغة الأسئلة . وتم إجراء بعض التعديلات بحيث تم التوصل إلى تصميم مناسب للاستبانة التي تم استخدامها (ملحق رقم ١) ، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد أجرينا اختبار (كرونباك ألفا) وبلغت درجة الثبات (٩٣,٨٪) ، وتعد هذه القيمة عالية ومناسبة .

وقد اشتملت الاستبانة على (١١) سؤالاً تتعلق بالجوانب التالية :

أ - مسمى الجهة ومسمى الوظيفة والمرتبة الوظيفية .

ب - المؤهل العلمي ومدة الخدمة .

ج - عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التوظيف .

د - مدى تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الجهة الحكومية .

هـ - مدى تأثير العلاقات الشخصية الموضوعية والجوانب السلوكية في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الجهة الحكومية .

و - مدى تأثير مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الجهة الحكومية .

ز - مدى تأثير مستوى ونوع تدريب مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الجهة الحكومية .

ح - مدى تأثير عدد مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الجهة الحكومية .

ط - مدى تأثير المستوى الوظيفي لمسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف .

ي - مدى تأثير إلمام مسئولي التوظيف بأنظمة التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف .

ك - مدى تأثير المستوى التنظيمي لإدارات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف .

ل – مدى تأثير توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف .

م – مدى تأثير حجم عمليات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف .

ن – مدى تأثير توافر الأجهزة الحديثة وإلمام مسئولي التوظيف بها في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف .

ص – المرئيات والمقترحات ، والصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تطبيق لامركزية التوظيف .

٣/٦ الطرق المستخدمة في تحليل البيانات :

لقد أدخلت وحللت بيانات البحث وفق برنامج (نظام التحليل الإحصائي : SAS). كما استخدمت بعض الاختبارات الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة ونذكر منها :

- الوسط الحسابي .
- اختبار (ت) . (لاختبار جوهرية المحاور ذات الدلالة) .
- اختبار سبيرمان (لمعرفة العلاقة بين محاور الدراسة) .

سابعاً - الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات والكتب الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع التوظيف بشكل عام من حيث أسسه ومراحله وطرقه . أما من حيث مركزية أو لا مركزية التوظيف فلم يتوافر هناك دراسات ميدانية عدا البحث الميداني الذي قام بإعداده د. علي السفلان ود. نبيل إسماعيل بعنوان (فرص التوظيف في الأجهزة الحكومية ١٤١٠هـ) ، حيث تناول البحث الفرص الوظيفية ومدى توافرها في سوق

العمل بالمملكة العربية السعودية وإلى أسلوب توظيف الخريجين والمشاكل التي تواجهها . وقد تطرق الباحثان إلى أهمية مركزية التوظيف والمتمثلة في : **أولاً** عدالة توافر الفرص الوظيفية للخريجين ، واحتلت الدرجة الأولى في الأهمية بنسبة (٣٦,١٪) **وثانيًا** أهمية استخدام مقاييس موضوعية للحكم على صلاحية المتقدمين للعمل الحكومي بنسبة (٢٥٪) ، ومن ثم جاءت أهمية التناسب في توزيع الخريجين على الأجهزة الحكومية وفقاً لاحتياجاتها الفعلية بالدرجة الثالثة ، **وأخيراً** فائدة تنسيق الاتصال بين مصادر القوى العاملة ومجالات التوظيف الحكومية في الدرجة الأخيرة من الأهمية .

أما ما يتعلق بالدراسات المكتبية في موضوع التوظيف فقد تطرقت بعض تلك الدراسات إلى موضوع مركزية ولا مركزية التوظيف في المملكة .

فقد أوصى (فهد القويعي) في دراسة أجراها عن مركزية الخدمة المدنية في المملكة ومنها مركزية التوظيف بالتركيز على مبدأ عدالة توفير الفرص الوظيفية مع أهمية منح بعض المرونة في لا مركزية التوظيف بمشاركة الجهات الحكومية في الاختيار .

أما (حسين عمار) في كتابه (إدارة شئون الموظفين المبادئ والأسس والتطبيقات في المملكة العربية السعودية) فقد تحدث عن أسلوب التوظيف من الناحية التاريخية في المملكة منذ بدايته لامركزياً ، ومن ثم وضع النظام لبعض الضوابط التي تحكم عملية التوظيف مركزياً من خلال الديوان العام للخدمة المدنية – وزارة الخدمة المدنية حالياً – ، ومن ثم تحكم وزارة الخدمة المدنية مركزياً بتوظيف الخريجين .

وفي ورقة العمل المقدمة لندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها (٢٥-٢٨ صفر ١٤٠٠هـ) بعنوان سياسة التوظيف في المملكة من إعداد رشيد أبو حسان وإشراف إبراهيم سعد البراهيم – تطرق الباحث إلى سياسة نظام الخدمة المدنية في التوظيف حيث إنها اتبعت سياسة لا مركزية التوظيف إلى صدور نظام الخدمة

المدنية عام ١٣٩١هـ ، ومن ثم تبنى النظام سياسة مركزية التوظيف لما يراه المسئولون من تحقيق العديد من المزايا الناتجة من تلك السياسة .

وفي بحث أعده (إبراهيم الملحم وقاسم ضرار) بعنوان (سياسات التوظيف وتطبيقاتها في المملكة) والمقدم لندوة (التوظيف ومشكلاته في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية) المنعقدة في ١٨- ٢٠ جمادى الآخرة ١٤٠٥هـ ، بين الباحثان أهمية وفوائد مركزية التوظيف بالرغم من بعض السلبيات المحاطة بها ، وأوصيا بأهمية مشاركة الأجهزة الحكومية في عملية التوظيف بشكل إيجابي ومكثف لتحقيق الفوائد المبتغاة من مركزية التوظيف .

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة :

إن الأفراد العاملين هم العنصر الأساسي في سير أعمال المنشأة نحو تحقيق ما تصبو إليه من أهداف . وتكمن أهمية هذا العنصر في تحقيق الاستغلال الأمثل للعناصر الإنتاجية الأخرى في المنظمة سواء المادية فيها أو التنظيمية من خلال التكامل فيما بينها ، وبهذا تبرز أهمية تطبيق مبدأ الجدارة (الشخص المناسب في المكان المناسب) .

إن اختيار الأفراد المؤهلين ذوي القدرات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف له أثر فعال في كفاءة الأداء في مجال الخدمة المدنية ؛ ذلك أنه يؤدي إلى إشغال الوظائف بموظفين يقومون بواجباتها ومسئولياتها بمقدرة وفاعلية ، وهذا يقود بدوره إلى إنجاز الأعمال بمستوى عالٍ كماً وكيفاً ؛ مما يقلل من تكلفة الإنتاج وتطوير القوى العاملة والتدريب ، بالإضافة إلى أنه يوجد روح الانتماء بين مجموعة العمل والمنظمة التي يعملون فيها [١] .

وتعد عملية التوظيف من الوظائف الرئيسية المهمة لإدارات وأقسام شئون الموظفين (القوى العاملة) ، إن لم تكن هي العملية الشاملة لجميع الوظائف الأخرى في تلك الإدارات ؛ لذا فإن من الأهمية بمكان دراسة وفهم سياسات التوظيف بمراحله المختلفة .

أولاً : مفهوم التوظيف :

يعرف (جوان بابينز)[٢] التوظيف (Recruitment) بأنه : "العملية التي من خلالها تتم متابعة الأفراد الأكفاء والمؤهلين ليتقدموا لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة" .

ويعرف (حسين عمار) [٢] التوظيف بأنه : "العملية التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء أعمال تلك الوظائف" .

ويعرف (منصور أحمد) [٤] التوظيف بأنه : "العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة والمتاحة للعمل ، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها في العمل بالمنظمة ، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها" .

ثانياً : الأسس التي تقوم عليها سياسة التوظيف :

تعد عملية التوظيف استثماراً للجهود البشرية المتميزة ، مما ينعكس إيجاباً في تحقيق مناشط وأهداف المنظمة ورفع الكفاءة الإنتاجية بها كماً ونوعاً . وتعتمد سياسة التوظيف - كما أشار صالح عوده سعيد - على مجموعة من الأسس سعياً منها في التعرف إلى الجوانب الإيجابية لدى الأفراد ، ومن هذه الأسس [٥] :

١ - اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة .

٢ - تكوين قوة عمل منتجة وراضية .

٣ - تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين .

ثالثاً : مراحل التوظيف :

من خلال استعراض المفاهيم السابقة لعملية التوظيف يتبين لنا أن هذه العملية تتضمن عدة مراحل هي :

١ - مرحلة جذب واستقطاب الكفاءات :

١/١ مفهوم جذب الكفاءات :

تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات من القوى العاملة كماً

ونوعاً بغرض سد النقص من الموارد البشرية ، وتعرف عملية جذب الكفاءات بأنها العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد من القوى العاملة المؤهلة والمتوافرة في سوق العمل وفق احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً [٦].

ويعرفها (زكي محمود هاشم) بأنها : "عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين (Job candidates) ، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها" [٧] .

٢/١ أهداف عملية استقطاب الكفاءات :

إن الهدف العام لعملية جذب الكفاءات هو ترغيب وجذب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة للعمل من أجل اختيار الأنسب منها لتلبية احتياجات المنظمة . ومن بين الأهداف الأخرى ما يلي [٨] :

١/٢/١ - توفير وزيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى العدد الملائم لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .

٢/٢/١ - زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين ليتم الاختيار من بينهم .

٣/٢/١ - الإسهام في تكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة.

٤/٢/١ - الإسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب الكفاءات المتميزة والملائمة لشغل الوظائف بالمنظمة .

٣/١ مهام عملية استقطاب الكفاءات :

تتطلب عملية جذب واستقطاب الكفاءات العديد من المهام التي تسبق عملية الإعلان عن الوظائف واستقبال المتقدمين ، ومنها :

١/٣/١ - تحديد وتسجيل جميع المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة .

٢/٣/١ - تحديد نوعية الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل ، وذلك على ضوء ما تظهره نتائج تخطيط القوى العاملة.

٣/٣/١ - وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل ، وذلك بالتنسيق مع الإدارات المختصة .

٤/٣/١ - تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن أن تلبي احتياجات المنظمة من القوى العاملة المؤهلة .

٥/٣/١ - العمل على وضع وتطوير أساليب استقطاب فاعلة .

٦/٣/١ - الحصول على عدد وافر من القوى العاملة المؤهلة للعمل وتوفيره أمام عملية الاختيار (٩) .

٤/١ مصادر استقطاب وجذب الكفاءات :

يتطلب تحقيق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الإحاطة والإلمام بالمصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة ؛ للحصول على حاجتها من القوى العاملة التي تتوافر فيها المؤهلات المطلوبة . ويمكن تعريف مصدر القوى العاملة بأنه: ذلك المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لها .

ويمكن تقسيم مصادر استقطاب الكفاءات إلى مصدرين أساسيين هما :

أ - المصدر الداخلي :

ويعد هذا المصدر من المصادر التي تعتمد عليها المنظمة بشكل رئيسي ، حيث

يعد مصدراً أساسياً للقوى العاملة يلبى احتياجاتها من القوى العاملة وذلك من خلال :

١ - الترقية :

وهي عملية نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أعلى شاغرة ، حيث إن هذه العملية في العادة تعتمد على سياسة منظمة تتبعها الجهة لشغل الوظائف الشاغرة فيها ، ويتحول بموجبها التعيين في النهاية إلى خارج المنظمة لشغل الوظائف الدنيا في المنظمة [١٠] .

٢ - النقل :

ويعني تحويل الموظف من عمل إلى عمل آخر بنفس المستوى تقريباً من حيث المركز الأدنى والأجر . والغرض منه هو وضع الموظف في المكان الذي تكون الحاجة فيه أكبر إلى خدماته . لذلك يمكن اعتبار النقل مصدراً داخلياً من مصادر جذب الكفاءات .

٣ - التعاقد مع الموظف المحال للتقاعد :

ويعتمد هذا المصدر على إعادة تشغيل المتقاعدين القادرين على أداء واجبات ومسئوليات الوظائف التي يعينون عليها .

ومن أهم مميزات المصدر الداخلي لاستقطاب القوى العاملة ما يلي :

١ - يوفر معلومات كافية عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ، وذلك من حيث قدراتهم ومهاراتهم وقبولهم ، ومن ثم استعدادهم لشغل تلك الوظائف .

٢ - رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة ، مما يؤدي إلى استقرارهم فيها .

٣ - توفير الجهود وتقليل التكاليف المترتبة على انتهاج استقطاب القوى العاملة من المصادر الخارجية .

٤ - المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة عمل المنظمة وسياساتها .

٥ – توفير فرص الترقية مما يشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد لإثبات الأحقية بتلك الترقية ؛ مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة .

٦ – يساعد على تقليل معدلات دوران العمل خصوصاً أولئك الذين لا يحصلون على فرص الترقية .

ومقابل تلك المزايا هناك العديد من المآخذ أو العيوب من جراء الاعتماد على هذا المصدر ، ومن أهمها [١١] :

١ – حجب الأفكار والآراء والأساليب الحديثة التي يمكن الحصول عليها في حالة اختيار أفراد من خارج المنظمة ، ومن ثم نقص التنويع في الاهتمامات والمعارف والآراء والثقافات الجديدة .

٢ – قلة عدد المرشحين الذين يتم الاختيار من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة.

٣ – هيمنة وسيطرة القوى العاملة الحالية على وظائف المنظمة والتي قد يكون ترشيحها لتلك الوظائف تم على أسس غير موضوعية ، مما قد يتسبب في إحداث صراعات بين أفراد المنظمة نتيجة لعدم ملاءمة توجهات تلك الفئة لبيئة العمل داخل المنظمة .

٤ – لا يحل الاستقطاب من المصدر الداخلي مشكلة الاحتياج المتزايد من القوى العاملة لتغطية نشاطات المنظمة وخاصة في بعض الوظائف المتخصصة .

ب - المصدر الخارجي :

إن الاعتماد على المصدر الداخلي فقط في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة ، أو المرشحين للعمل من ذوي التأهيل المطلوب ، لا يفي بالغرض دائمًا ؛ لذا تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة . وأهم تلك المصادر ما يلي :

١ - التقديم المباشر :

ويتمثل هذا المصدر في تلقى المنظمة طلبات التوظيف من أفراد خارجيين دون أن يكون هناك اتصال مسبق بهم .

٢ - الإعلان :

ومن خلال هذا المصدر يتم قيام المنظمة بالإعلان عن الوظائف التي ترغب في شغلها عن طريق وسائل الإعلام المختلفة ، مثل الصحف والمجلات المتخصصة والوسائل السمعبصرية ، حيث تحتوى هذه الإعلانات على معلومات عن الوظيفة وشروط شغلها ومميزاتها ومواعيد التقديم عليها والمؤهلات المطلوب إرفاقها مع طلبات التقديم .

٣ - مكاتب التوظيف :

وهي عبارة عن حلقة وصل بين المنظمات ذات الحاجة للقوى العاملة والأفراد الراغبين في العمل من جهة أخرى ، حيث تحتفظ لديها بجميع المعلومات المتعلقة بالمنظمات كعناوينها والوظائف الشاغرة لديها وعناوين طالبي العمل وكل المعلومات عنهم . وتلك المكاتب إما أن تكون حكومية تهدف إلى إيجاد فرصة عمل لكل عاطل ، وعادة تكون مرتبطة بالمنظمات الحكومية ذات الاختصاص بالقوى العاملة مثل: مكاتب العمل ، أو مكاتب توظيف خاصة هدفها الربح المادي من خلال ما تتقاضاه من المنظمات طالبة التوظيف أو الرسوم من الأفراد المعينين عن طريق تلك الوكالات .

٤ - المؤسسات التعليمية :

تعد الجامعات والمعاهد المتخصصة من المصادر المهمة في الحصول على القوى العاملة ، حيث تقوم المنظمات بالاتصال المباشر بتلك المؤسسات التعليمية بغرض

جذب خريجيها للعمل بها ، من خلال المندوبين الذين يلتقون بالطلبة الخريجين والراغبين في الحصول على عمل ، لعرض فرص التوظيف لدى منظماتهم والمميزات الخاصة بتلك الوظائف أو خلال الاتصال بمكتب شئون الطلاب بتلك المؤسسات للحصول على توصية لفئة من الخريجين المميزين .

٥ – توصيات المسئولين في المنظمة :

ويعتمد التوظيف من خلال هذا المصدر على التوصيات الصادرة من مسئولي وموظفي المنظمة لبعض أقاربهم أو أحد أصدقائهم المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة . وفي دراسة تمت في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن هذا المصدر يكون فاعلاً ، حيث إن نسبة (٤٠٪) من توصيات المسئولين في المنظمات تم الأخذ بها للترشيح للتعيين (١٢) .

٦ – التعيين المؤقت :

غالباً ما تلجأ المنظمات لمثل هذا الإجراء عندما تتزاحم لديها الحاجة للتوظيف فتضطر للتعيين المؤقت لحين الإعلان عن الشواغر الوظيفية .

٧ – الإعارة :

وهذه إحدى الطرق الشائعة ، حيث يستفاد من بعض الكفاءات عن طريق ترغيبها في استعارة خدماتها مقابل الاستفادة من مميزات الجهة المستعيرة ، وهذه الطريقة قد تكون ملائمة جداً خصوصاً إذا أحسن الاختيار .

وكما أن للمصادر الداخلية عيوبًا ومزايا ، فإن للمصادر الخارجية كذلك مزايا ومآخذ ، ومن أهم مزاياها ما يلي (١٣) :

١ – الاستفادة من خبرات وآراء وأساليب عمل حديثة نتيجة استقطاب دماء جديدة للمنظمة .

٢ - خلق بيئة تنافس بين العاملين الجدد وبين الأفراد الحاليين في المنظمة سعياً لإثبات الذات والجدارة للحصول على الترقيات والمسئوليات الأعلى ؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة .

٣ - توفير كوادر مؤهلة ومتخصصة لسد الشواغر الوظيفية في المنظمة والتي لا تتوافر في القوى العاملة الحالية فيها .

٤ - توفير فرص شغل الوظائف بشكل مؤقت لسد احتياجات المنظمة لتنفيذ مشروعات معينة والاستغناء عن تلك العمالة عند انتهاء الحاجة إليها ؛ مما يوفر للمنظمة درجة كبرى من المرونة ويقلل من تكلفة العمل .

٥ - إدخال مفاهيم ومبادئ وعادات جديدة تخدم بيئة العمل في المنظمة ؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فيها .

٦ - توفير بعض المصادر الخارجية قوى عاملة مدربة وذات خبرة عالية ؛ مما يؤدي إلى تقليل تكلفة تدريب وتأهيل تلك العمالة .

وبالرغم من هذه المزايا التي يمكن جنيها من عملية الاستقطاب من المصادر الخارجية ، إلا أن لهذه المصادر بعض المآخذ نذكر منها :

١ - زيادة التكلفة المادية والجهد والوقت الناتج عن تنفيذ عملية جذب الأفراد لشغل الوظائف من المصادر الخارجية .

٢ - زيادة التكلفة المادية والوقت للأفراد المرشحين من بعض تلك المصادر نتيجة للحاجة لتدريبهم وتهيئتهم للعمل .

٣ - عدم رضا القوى العاملة الحالية في المنظمة نتيجة لفقدان فرص الترقية ؛ مما يؤدي إلى ضعف إنتاجيتهم وإلى احتمال تركهم العمل بحثاً عن ظروف عمل أخرى .

٤ - احتمال فشل عملية الاختيار ؛ مما يؤدي إلى تعيين من لا تتوافر فيهم الشروط

والمواصفات والمؤهلات المطلوبة .

٥ – عدم سرعة تأقلم المرشحين الجدد لبيئة العمل في المنظمة وفهم سياساتها وأنظمتها ؛ مما قد يؤدي إلى تسرب هؤلاء الأفراد إلى خارج المنظمة لعدم شعورهم بالارتياح فيها .

٦ – مقاومة العاملين الحاليين في المنظمة للتغييرات التي تطرأ نتيجة إدخال تلك القوى العاملة الجديدة وخلق المشاكل بينهم [١٤] .

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن للمنظمة الاستغناء عن أحد هذين المصدرين والاعتماد على الآخر ، حيث إنه لابد من تحقيق التوازن بينهما بما يلبى احتياجات المنظمة ويحقق مصالحها ومصالح الأفراد العاملين فيها .

ويلي مرحلة استقطاب القوى العاملة مرحلة الاختيار والتي تسبق مرحلة التعيين ومن خلالها يتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة .

٢ - مرحلة الاختيار:

تأتي هذه المرحلة (العملية) بعد تحديد الهيكلة الوظيفية في المنشأة ، والأسلوب الذي ستنتهجه في اختيار القوى العاملة ، حيث تنطوي هذه العملية على استعراض الأفراد المتقدمين للعمل واستبعاد غير المناسبين منهم .

فالاختيار عملية تقييم لقدرات الأفراد ومدى توافر المواصفات والمتطلبات الأساسية لشغل الوظائف واحتمالات نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها .

١/٢ مفهوم عملية الاختيار :

ومما تقدم يمكن تعريف نشاط الاختيار بأنه : "العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف شاغرة فيها . وذلك على أساس موضوعي وعادل ، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي : تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة ، وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام" (١٥) .

ويعرف أحمد ماهر الاختيار بأنه (١٦) : "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة" .

ويمكن تعريف الاختيار أيضاً بأنه العملية التي بموجبها يتم التعرف إلى أفضل الأشخاص المرشحين للعمل لشغل الوظائف الشاغرة من خلال قياس مهارات وقدرات طالبي التوظيف بأساليب علمية وفعالة .

٢/٢ أهمية وفوائد الاختيار :

تكمن أهمية الاختيار بوصفه إحدى وظائف إدارة شئون الموظفين أو القوى العاملة في تمكين المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة كماً وكيفاً وفق المواصفات المطلوبة ؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح ويقلل من التكلفة

المادية والمعنوية الناتجة عن زيادة معدل دوران العمل [١٧] .

٣/٢ العوامل التي تعتمد عليها عملية الاختيار : (معايير الاختيار) :

هناك العديد من المعايير والعوامل التي تعتمد كأساس لاختيار المرشحين الأكثر تناسباً مع حاجة المنظمة . وينبغي للمنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار ، ويتم تحديدها بناء على مواصفات مستمدة من تحليل الوظائف بهدف الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف . وفيما يلي أبرز هذه العوامل [١٨] :

١/٣/٢ - مستوى التعليم والتدريب :

يعد مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد . لذا فعلى الإدارة المختصة بالموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب . ويعتمد هذا المستوى أساساً على طبيعة عمل الوظيفة . لذلك تحاول المنظمة أن تختار الأفراد الذين تتفق معارفهم وتحصيلهم العلمي مع ما يتطلبه العمل من مؤهلات . بالإضافة إلى ذلك يجب التركيز على الدورات التدريبية التي حصل عليها الفرد المرشح لكونها مكملة للتحصيل العلمي وتكسبه مهارات جديدة في مجال العمل .

٢/٣/٢ - الخبرة السابقة :

ويقصد بها عدد السنوات التي مارس فيها المرشح نفس العمل وما يمتلكه من معلومات ومعارف اكتسبها خلال حياته العملية والتي تمكنه من ممارسة العمل بكل سهولة ؛ مما يجعلها مؤشراً قوياً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً ، فضلاً عما ستحققه تلك الخبرات من توفير الجهد والمال المزمع إنفاقه على تدريب العاملين الجدد .

٣/٣/٢ - القابلية للالتحاق بالوظيفة والاستمرار بها :

وتتمثل في قابلية الفرد لأداء المهام المكلف بها ومدى استعداده ورغبته في الاستمرار في تلك الوظيفة وقدرته على تطوير نفسه ، ويتم الكشف عن تلك القابلية من خلال إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية ، حيث يتم معرفة المعلومات والخبرات والمهارات التي يمتلكها المرشح والتي يمكن أن تحدد مدى قابليته لأداء العمل .

٤/٣/٢ - درجة الاستعداد (تحمل المسئولية) :

فمن خلال الاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية يمكن للمنظمة الكشف عن مدى قدرة المرشح أو استعداده في تحمل المسئولية والتعامل مع الآلات والمعدات واتخاذ القرارات .

٥/٣/٢ - الصفات البدنية (الجسمانية) والشخصية :

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل الطول والقوة والمظهر العام ، حيث يجب أن تستند المنظمة في تحديد تلك الصفات المطلوبة لشغل الوظيفة إلى صفات العاملين القائمين بالعمل والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع . بالإضافة

إلى ما تتطلبه بعض الوظائف من سن معينة ، حيث يفضل في بعض الأعمال خبرة واسعة قد لا تتوافر إلا في المرشحين المتقدمين في العمر أو في جنس معين ، حيث إن بعض الأعمال تحتاج إلى قدرات وإمكانيات جسدية يفضل فيها الرجال على النساء .

٢/٤ إجراءات الاختيار :

تتطلب عملية الاختيار القيام ببعض الإجراءات أو الخطوات حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين لشغل الوظيفة . وهذه الخطوات ليست نمطية ثابتة ، فلكل منظمة إجراءاتها التي قد تختلف عما هو متبع في منظمات أخرى . وتسعى تلك الإجراءات إلى توفير معلومات عن متطلبات الأعمال أو الوظائف والتي تعبر عن المواصفات والشروط الواجب توافرها في المتقدمين للعمل . ويتم التأكد من مدى توافر تلك المواصفات لدى طالبي العمل عن طريق استخدام مجموعة من الاختبارات، حتى يتم الحكم على مدى أهلية المرشح للتعيين . وفيما يلي استعراض لتلك الإجراءات أو الخطوات :

أ - استقبال طلبات التوظيف :

ويتم في هذه المرحلة استلام الوثائق المطلوبة من المتقدم ومراجعتها للتأكد من استيفائه لشروط شغل الوظيفة ، ويسلم نموذج طلب التوظيف في حالة انطباق الشروط عليه . وينتقل بذلك للخطوة الثانية :

ب - تعبئة نموذج طلب التوظيف (Application Form) :

يقوم المتقدم في هذه الخطوة بملء نموذج طلب التوظيف والذي يحتوي عادة

بيانات عن شخصية المتقدم وحالته الاجتماعية وعنوانه وكذلك بيانات عن تأهيله العلمي وخبراته العملية واهتماماته الأخرى . ويرفق ذلك النموذج مع الوثائق المطلوبة منه .

ج - إجراء الاختبارات (Employment Tests)

وتعرف اختبارات التوظيف بأنها : "إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر" (١٩) .

وهذه الاختبارات هي وسيلة لجمع المعلومات من طالبي العمل بهدف التعرف إلى استعداداتهم وخبراتهم ودوافعهم ومقدرتهم على أداء الأعمال المتقدمين لها ومدى صلاحيتهم بشكل دقيق لشغل الوظائف الشاغرة . وهذه الاختبارات وفق طبيعة عمل الوظيفة إما أن تكون تحريرية أو عملية يطلب من المتقدمين خلالها أداء عمل معين .

٢/٥ مزايا وعيوب الاختبارات :

من مزايا الاختبارات ما يلي :

٢/٥/١ - توافر الموضوعية ، حيث إنها لا تستخدم إلا بعد التأكد من صدقها وثباتها .

٢/٥/٢ - توافر الدقة عند توافر البيئة المناسبة لإجراء الاختبارات ، بحيث إنها من أدق الوسائل التي تقيس قدرات الفرد بطريقة منظمة وعلمية وتحدد مدى استعداده ورغبته في العمل .

٢/٥/٣ -توافر العدالة لكونها تطبق في ظروف موحدة ومقننة بما يضمن تحقيق العدالة في مقارنة الأفراد فيما بينهم ؛ مما يجعلها أقل عرضة للتحيز من المقابلات .

٤/٥/٢ – توافر الشمولية ، حيث يوجد العديد من أنواع الاختبارات المستخدمة التي تتناسب مع طبيعة الكثير من الأعمال .

٥/٥/٢ – سهولة حسابها بشكل كمي حيث يمكن المفاضلة بين المتقدمين بطريقة كمية سهلة .

وعلى الرغم من تلك المزايا للاختبارات ، فإن لها العديد من العيوب التي قد تعوق مدى نجاحها بشكل كبير ومنها :

٦/٥/٢ – عدم مقدرة الاختبارات على التنبؤ بالسلوك الوظيفي للمتقدم مستقبلاً ، مثل : دوافعه وسماته الشخصية وحالته النفسية ورغباته الخاصة في أداء العمل .

٧/٥/٢ – عدم قدرة الاختبارات في قياس قدرات الأفراد بشكل دقيق عند تعرضهم لحالة من القلق والخوف أثناء تأديتهم الاختبار مما قد يؤثر فى إجاباتهم

٨/٥/٢ – قد تؤدي تلك الاختبارات ، كقياس نهائي لصلاحية المتقدم للوظيفة إلى عزوف بعض الأفراد الأكفاء والصالحين للعمل عن التقدم لشغل الوظائف المطلوبة ؛ وذلك لرغبتهم في تحاشي تلك الاختبارات [٢٠] .

٦/٢ شروط الاختبار الجيد :

لكي تؤدي الاختبارات الغرض المطلوب منها وتكون أكثر دقة وقدرة على تحديد الأفراد الأكثر قدرة على أداء الأعمال بنجاح فإن هناك مجموعة من الشروط يجب مراعاتها عند إعداد الاختبارات ومنها :

١/٦/٢ – يجب أن تعتمد عملية تصميم الاختبارات على تحليل العمل ، بحيث تكون متصلة بالأداء وتؤدي إلى التعرف إلى مدى توافر المؤهلات والقدرات لدى الفرد المتقدم للوظيفة .

٢/٦/٢ – يجب أن تكون الاختبارات مقياساً صادقاً بحيث يقيس فعلاً الخاصية موضع الاختبار .

٣/٦/٢ – يجب أن تتصف نتائج الاختبارات بالثبات ، بحيث يجب أن تعطي نفس النتائج في حالة تطبيقها على نفس الشخص أكثر من مرة .

٤/٦/٢ – يجب أن تستند الاختبارات إلى معايير دقيقة والتي يمكن أن تقارن بها الدرجات التي يحصل عليها الأفراد خلال عملية الاختبار .

٥/٦/٢ – يجب أن توحد ظروف إجراء الاختبار وطريقته لكي تكون النتائج موضوعية وعادلة [٢١] .

٧/٢ أنواع الاختبارات :

هناك العديد من الاختبارات التي تستخدم لمعرفة مدى توافر القدرات والمهارات والمعلومات اللازمة لدى المتقدمين لتحديد مدى أهلية المرشح لتلك الوظيفة . ومن هذه الأنواع ما يلي :

١/٧/٢ - اختبارات الذكاء :

وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على قياس مهارات واستعدادات الفرد الذهنية والعقلية مثل : الفهم وسرعة الإدراك والاستنباط والتحليل وغيره .

٢/٧/٢ - اختبارات الأداء :

وتركز هذه الاختبارات على مقياس مدى كفاءة المتقدم وقدرته ومهاراته على أداء العمل الذي سيرشح له . ويطلب فيها من الفرد القيام بأداء العمل بشكل فعلي ، بحيث يتم قياس وتقييم مستوى أداء العمل لتحديد مدى كفاءته من عدمها ، مثل

الاختبارات العملية كالآلة الكاتبة والقيادة والميكانيكا وغيرها .

٣/٧/٢ - اختبارات المعرفة والمهارة :

وتعني قياس واكتشاف مدى إلمام المتقدم لشغل الوظيفة بالمعلومات المتصلة بمجالات طبيعة عمل الوظيفة .

٤/٧/٢ - اختبارات القدرات :

وتستخدم لمعرفة قدرات المتقدم على التذكر والاستيعاب والتحليل والتعبير والابتكار . وهذا النوع من الاختبارات يخدم الوظائف ذات الطبيعة التحليلية التي تعتمد على البحوث والدراسات .

٥/٧/٢ - اختبارات الشخصية :

وتهدف هذه الاختبارات لقياس مجموعة من الخصائص الشخصية مثل : الاتزان الانفعالي والثقة بالنفس والعلاقات الاجتماعية والميول والدوافع التي تميز الفرد عن غيره [٢٢] .

د - المقابلات الشخصية (Interviewing) :

تعد المقابلات الشخصية الإجراء التالي بعد الاختبارات ، بحيث يتم إبعاد الأفراد المتقدمين الحاصلين على درجات دون المستوى المطلوب ، ومن ثم يتم المفاضلة بين الناجحين من خلال المقابلات الشخصية .

وتعرف المقابلة الشخصية للتوظيف بأنها محادثة شفهية بين طالب الوظيفة والمنظمة ؛ بغرض الحصول على معلومات أكثر دقة يمكن من خلالها قياس قدرات

ومهارات المتقدم لمعرفة مدى ملاءمته لشغل الوظيفة المتقدم عليها .

وتهدف المقابلات الشخصية إلى [٢٣] :

١ - الحكم بدقة أكبر على مدى أهلية المتقدمين للعمل واختيار الأصلح والأكثر تطابقاً مع متطلبات شغل الوظيفة .

٢ - الحصول على معلومات يمكن من خلالها قياس درجة ملاءمة الفرد من خلال التأكد من تطابق مؤهلات الفرد المتقدم مع متطلبات الوظيفة .

٣ - التأكد من صحة ودقة المعلومات التي تم الحصول عليها من المتقدم .

٤ - معرفة مدى استعداد المتقدم ورغبته للعمل في الوظيفة المتقدم لها .

٥ - الحكم على بعض الخصائص الشخصية للمتقدم كالمظهر العام والقدرة على التعامل مع الآخرين .

٦ - خلق جو من التفاهم والانسجام بين المتقدم والمنظمة ؛ مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتقدمين للوظيفة من خلال إعطائهم معلومات أساسية عن المنظمة .

أنواع المقابلات الشخصية :

تم تقسيم أنواع المقابلات الشخصية وفق العديد من الأغراض ، وقد تم تقسيمها هنا وفق درجة التخطيط والإعداد للمقابلات [٢٤] :

١ - المقابلات المقننة :

وفي هذا النوع من المقابلات يتم الإعداد المسبق للمقابلة ، بحيث يتم دراسة المعلومات والبيانات الخاصة بالمتقدم والاستناد إلى وصف الوظيفة لمعرفة واجباتها ومسئولياتها والمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لشغلها ، بحيث يتم الإعداد للأسئلة التي يمكن من خلالها الكشف عن المعلومات والمهارات والقدرات اللازمة والتي من خلالها يمكن الحكم على صلاحية المتقدم للوظيفة ، ويكون خلالها الشخص المقابل مقيداً بالأسئلة المعدة سلفاً بدرجة كبيرة .

٢ - المقابلات شبه المقننة :

وهي المقابلات التي يتم إجراؤها دون أن يكون هناك خطة محددة أو أسئلة واضحة مسبقاً ، ولكن يكون هناك إطار عام محدد يجب الالتزام به عند طرح الأسئلة . وللمقابل الحرية في اختيار الأسئلة التي يراها مناسبة وفق الإطار العام المحدد .

٣ - المقابلة غير المقننة :

وفي هذا النوع تترك الحرية للمقابل في طرح ما يشاء من الأسئلة ، بحيث لا يكون هناك تحديد مسبق سواء للأسئلة أو الإطار العام المحدد لنوعيتها .

المقابلة الفعالة :

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إجراء المقابلات ، ونذكر منها :

١ – الإعداد الجيد للمقابلة .
٢ – الترتيب المناسب للأسئلة .
٣ – استخدام كلمات الترحيب في بداية المقابلة لكسر الحاجز النفسي لدى المتقدم .
٤ – التركيز على الأسئلة المفتوحة .
٥ – ترك الحرية للمتقدم بالحديث والإنصات له وعدم مقاطعته .
٦ – عدم طرح الأسئلة الحرجة أو الدخول في نقاش وجدل مع المتقدم .
٧ – عدم إعطاء أي حكم على المتقدم أثناء المقابلة .
٨ – التركيز على الصفات التي يتميز بها المتقدم والتي قد تظهر أثناء المقابلة .

٩ - تشجيع المتقدم للحديث والتفاعل معه .

١٠ - إعطاء الفرصة للمتقدم بطرح أية أسئلة يرغب فيها حول المنظمة أو غيرها .

١١ - إنهاء المقابلة بالشكر والتقدير للمتقدم وإيضاح الخطوة التالية .

١٢ - تدوين جميع المعلومات التي حصل عليها بعد نهاية المقابلة مباشرة حتى لا تفقدها الذاكرة [٢٥] .

هـ - المفاضلة بين الناجحين :

وفي هذا الإجراء أو الخطوة تتم المفاضلة بين طالبي العمل الذين اجتازوا الاختبار والمقابلة الشخصية بنجاح لاختيار أفضلهم للتعين على الوظيفة . ويتبع في المفاضلة مجموعة من المعايير من أهمها درجات الاختيار ودرجات المقابلة الشخصية ودرجات المؤهل العلمي ، بالإضافة إلى أهمية الحصول على تزكية من المنظمة التي قد عمل بها إذا كان له سابق خبرة أو من أفراد يمكن الرجوع إليهم ، خصوصاً بعض الوظائف الإشرافية والقيادية [٢٦].

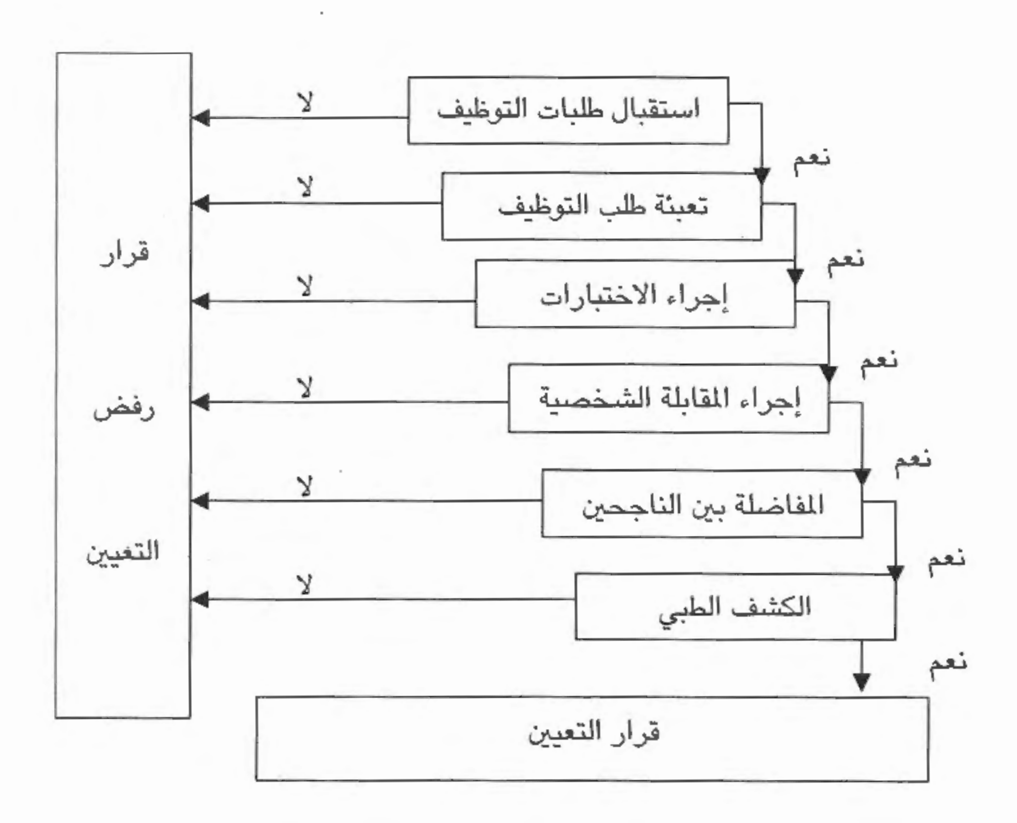
و - الكشف الطبي :

وهو الإجراء النهائي بعد ترشيح الموظف للوظيفة ، ويتم فيه إجراء الكشوفات الطبية اللازمة من قبل المراكز الصحية المتخصصة أو المستشفيات ، بغرض التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية . ويتوج قرار صلاحية المرشح طبياً للوظيفة بصدور قرار التعيين [٢٧] .

٣ - مرحلة التعيين :

وفي هذه المرحلة من مراحل التوظيف ، وبعد الانتهاء من إجراءات الاختيار وتحديد الأصلح والأفضل وظيفياً وطبياً يتم تعيينهم بالمنظمة وإلحاقهم بالوظائف المناسبة ، وفق قرار إداري يصدر من الإدارة العليا بالموافقة على شغل المتقدمين للوظائف الشاغرة . وبناءً على ذلك يمكن تعريف التعيين بأنه : "العملية التي يتم بموجبها شغل الشخص الذي تم اختياره للوظيفة بصفة نظامية ، ويحدث ذلك بقرار تصدره سلطة ذات اختصاص أو بعقد يوقع عليه كل من السلطة المختصة والموظف المعين حسبما تكون الحال" [٢٨] .

وتحدد المنظمات عادة فترة التجربة للمعين الجديد تتراوح بين ستة أشهر إلى سنة ؛ يخضع فيها الموظف للاختبار والتجربة لإثبات صلاحيته للعمل في المنظمة بناءً على تقارير دورية تصدر من رئيسه المباشر حول أدائه الوظيفي خلال فترة التجربة.



شكل (١) إجراءات الاختيار

المصدر : بتصرف من كتاب إدارة الموارد البشرية ١٩٩٨م

الدكتور / أحمد ماهر ص ١٥٩ .

الفصل الثالث

التوظيف في المملكة العربية السعودية

نبذة تاريخية :

ركزت أنظمة شئون الموظفين التي صدرت تباعاً في المملكة على أهمية توظيف القوى العاملة المؤهلة . ويجدر بنا الحديث عن عمليه التوظيف في الماضي قبل تناول تلك العَملية في وقتنا الحاضر .

أولاً – التوظيف في الماضي :

يمكن تقسيم عملية التوظيف في الماضي إلى مرحلتين :

- المرحلة الأولى: قبل عام ١٣٧٧هـ .
- المرحلة الثانية : من سنة ١٣٧٧هـ إلى سنه ١٣٩١هـ [٢٩] .

ففي المرحلة الأولى ثبتت أنظمة شئون الموظفين اللامركزية المطلقة في عمليات التوظيف من خلال قيام كل جهاز حكومي لشغل وظائفه الشاغرة بطريقته الخاصة بالتنافس مع الأجهزة الحكومية الأخرى على الأعداد القليلة من الأشخاص المؤهلين، وذلك من خلال لجان داخلية في كل جهة ، وتتم عملية الاختيار عن طريق المسابقة وأحياناً بدونها ؛ نظراً لزيادة عدد الوظائف الشاغرة وقلة المتقدمين .

وقد أدت اللامركزية المطلقة إلى اختلاف أسس ومعايير الاختيار بين الأجهزة الحكومية ، فضلاً إلى أن تنافس المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة أدى إلى تنقلهم على الوظائف بين الأجهزة الحكومية مما ينتج عنه ارتفاع معدل دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي . الأمر الذي أدى إلى الانتباه إلى هذه المشكلة حيث تضمنت الأحكام الأساسية لمجلس الوزراء عند إنشائه سنه ١٣٧٣هـ في ((أن يكون ديوان الموظفين العام مسئولاً عن مراقبة تنفيذ الأنظمة والتعليمات التي تتعلق بشئون الموظفين بصفته جهة مختصة)).

أما المرحلة الثانية والتي تبعت صدور نظام الموظفين العام لسنة ١٣٧٧هـ والذي

حد من اللامركزية المطلقة في التوظيف وإلحاق ديوان الموظفين العام برئاسة مجلس الوزراء بعد أن كان تابعاً لوزارة المالية ؛ بهدف رفع مستواه وتمكينه من ممارسة قدر أكبر من الرقابة على الأجهزة الحكومية في مسائل شئون الموظفين ومنها عملية التوظيف .

ولذا تميزت هذه المرحلة باللامركزية المقيدة عن طريق رقابة الديوان لعمليات التوظيف في الأجهزة الحكومية من خلال قيام إدارة التوظيف والامتحانات في ديوان الموظفين العام بدراسة طلبات التوظيف ، والتأكد من توافر المؤهلات والخبرات المطلوبة ، وتحديد تواريخ إجراء المسابقة مع ترك مسألة الإعلان عن الوظائف للجهة طالبة التوظيف .

ثانياً : التوظيف في الوقت الحاضر :

يتضمن نظام الموظفين العام الصادر سنة ١٣٩١هـ [٣٠] مبدأً مهمًا أدى إلى تبني الديوان العام مركزية التوظيف ، حيث نصت المادة الأولى منه على أن : ((الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة)) ، وقد عرفت المذكرة التفسيرية المرافقة للنظام مفهوم الجدارة أنها : ((اجتماع عناصر وصفات ذاتية في الشخص ، منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية والمواظبة وحسن السلوك وغير ذلك من الملاءمات المتروكة لتقدير الإدارة ، والجدارة ليست شرطاً للتعيين في الوظيفة فحسب بل هي شرط للاستمرار فيها ؛ لأن هذا هو ما يعنيه تعبير ((شغل الوظيفة العامة)) . ومن أهم أسس الجدارة ما يلي [٣١] :

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة على أساس مفتوح.
- تحديد الاشتراطات من الحد الأدنى للمؤهلات العلمية والخبرات العملية والخبرات العملية والمهارات المطلوبة .

- إعطاء فرص متساوية للمتقدمين .

- اتباع أسس موحدة في الاختيار .

- كفالة حق المنافسة لجميع من تنطبق عليهم الشروط.

- التقييم الموضوعي للمتنافسين وترتيبهم .

- الاختيار حسب ترتيب النتيجة النهائية .

كما أكدت ذلك المادة الأولى من نظام الخدمة المدنية الصادر سنه ١٣٩٧هـ [٣٢] ، واشتملت المواد(٩،٨،٧) منه على تنظيم عملية التوظيف للوظائف من المرتبة العاشرة فما دون من حيث الإعلان عن الوظائف الشاغرة وقبول الطلبات وإجراء الامتحانات وترتيب النتائج وترشيح الناجحين للأجهزة الحكومية طالبة التوظيف . وقد كانت إجراءات التوظيف تجرى في المركز الرئيسي للديوان العام للخدمة المدنية – وزارة الخدمة المدنية حالياً – ؛ نظراً لحداثة التجربة ، وعدم توافر المؤهلين المختصين .

ولتطبيق هذه العملية بكفاءة فقد أحدثت وكالة مساعدة للتصنيف والتوظيف ويرتبط بها إدارة عامة للتوظيف يتبعها ثلاث إدارات متخصصة وهي : إدارة التقويم والترشيح ، وإدارة برامج الإحلال ، وإدارة الترشيح ، وتقوم كل منها بمهام مكملة للأخرى في مجال التوظيف وإجراءاته .

وبالرغم من إسناد التوظيف إلى وزارة الخدمة المدنية ، وفق نظام الموظفين العام الصادر سنة ١٣٩١هـ كما أشرنا آنفاً ، إلا أن نظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧هـ قد تضمن في مادته السابعة أنه يجوز للجهات الحكومية إشغال وظائفها من المرتبة الخامسة فما دون عن طريق المسابقة بنفسها بعد الاتفاق مع وزير الخدمة المدنية .

وقد فوضت الوزارة بعض الجهات الحكومية التي لديها معاهد متخصصة بتعيين خريجيها من قبلها مثل : (وزارة المعارف ، الرئاسة العامة لتعليم البنات ، ووزارة الصحة . وذلك في عام ١٤٠١هـ).

ونتيجة لإحساس الوزارة بأهمية مشاركة الأجهزة الحكومية في اختيار القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة لديها فقد طرح في اجتماع التوظيف السنوي عام ١٤١٤هـ فكرة عرض هذا المشروع على الجهات الحكومية للأسباب التالية :

١ - استناداً إلى نص المادة السابعة من النظام ((يعلن الديوان العام للخدمة المدنية الوظائف التي في المرتبة العاشرة فما دون ، ويخضع جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف لتقييم يحدد الديوان العام للخدمة المدنية مقاييسه وإجراءاته حسب ما تقتضيه الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة ، ويجوز بعد اتفاق رئيس الديوان العام للخدمة المدنية والوزير المختص أن تقوم الجهة الإدارية بامتحان من يتقدمون لشغل بعض وظائف المراتب الخامسة فما دون وفق المقاييس والإجراءات التي يحددها الديوان العام للخدمة المدنية)).

٢ - ارتفاع مستوى أداء إدارات شئون الموظفين نتيجة تدريب القوى العاملة بها وإدراكها لمعطيات التوظيف .

٣ - ثبات القواعد التي تحكم عملية التوظيف نتيجة للتجربة التي مرت بها عملية التوظيف وصدور القواعد والأدلة المكيفة لذلك كأدلة التصنيف .

٤ - توافر القوى العاملة الوطنية مما يسهل على الأجهزة الحكومية تحقيق طموحاتها في حسن الاختيار عند شغل وظائفها .

وتطبيقاً للامركزية التوظيف في تلك الوظائف فقد تم التعميم على بعض الجهات الحكومية بموجب خطابات موجهه إلى الوزراء ورؤساء تلك الجهات بتفويض الجهة بإجراء المسابقات الوظيفية للمرتبة الخامسة فما دون اعتباراً من ١٤١٢/١/٢هـ . كما تم إعداد محاضر تفويض (ملحق رقم ٢) مشتملة على الشروط والضوابط الواجب اتباعها لعمل تلك المسابقات الوظيفية . ولقد قبلت بذلك التفويض (١٩) وزارة ومصلحة حكومية . (ملحق رقم ٣) .

وقبل التطرق إلى أنظمة وإجراءات التوظيف المركزية المتبعة في وزارة الخدمة المدنية يجدر بنا أن نبين طرق الاختيار المتبعة في المملكة العربية السعودية .

ثالثاً : طرق الاختيار في المملكة :

إن مبدأ الجدارة المشار إليه آنفاً يتطلب الاختيار السليم من بين المتقدمين للوظائف الشاغرة . وقد اهتمت أنظمة الخدمة المدنية في المملكة أيضاً بالشروط الواجب مراعاتها عند شغل الوظائف العامة ، إلا أن هناك بعض الوظائف قد لا يكون مناسباً لها ذلك الأسلوب في الاختيار وغير ملزمة لها تلك الشروط ؛ لذا فإن الأنظمة هنا قد أخذت أكثر من أسلوب في الاختيار وهي [٣٢] :

١ - الاختيار المطلق :

ويعني شغل الوظائف العامة بواسطة السلطة العليا في الدولة دون النظر للشروط والضوابط الواردة في أنظمه الخدمة المدنية الخاصة بالتوظيف . ويقتصر التطبيق لهذا الأسلوب في المملكة على الوظائف القيادية بوصفها وظائف الوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة الممتازة بأوامر ملكية ، وشغل المرتبتين (١٥-١٤) بقرار من مجلس الوزراء .

٢ - الاختيار المقيد :

يشمل هذا النوع وظائف الدواوين الملكية التي تشغل بأوامر ملكية والوظائف القيادية بالمراتب (١١-١٢-١٣) بقرار من الوزير المختص . إلا أنه يجب أن يتم شغل تلك الوظائف في نطاق الشروط والضوابط المطلوبة للتعيين .

٣ - الإعداد الخاص :

وتعني إعداد فئة أو فئات معينه للعمل الوظيفي في مجالات محددة عن طريق الدراسات أو التدريب في الجامعات أو الكليات ، حيث يتم تعيين الخريج في مجال اختصاصه .

٤ - الامتحان :

وتشمل هذه الطريقة المسابقات الوظيفية حيث يتم شغل الوظائف الواقعة في المرتبة العاشرة فما دون عن طريقها ، ماعدا تلك الوظائف التي استثنيت من شرط المسابقة والمؤهل أو من المسابقة فقط .

رابعاً - أنظمة وقواعد التوظيف في المملكة :

شروط شغل الوظيفة (التعيين) :

نصت المادة الرابعة من نظام الخدمة المدنية الصادر بتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ[٣٤] مع مراعاة ما تقضي به الأنظمة الأخرى يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف أن يكون :

أ - سعودي الجنسية ويجوز استثناء من ذلك استخدام غير السعودي بصفة مؤقتة في الوظائف التي تتطلب كفاءات غير متوافرة في السعوديين بموجب قواعد يضعها مجلس الخدمة المدنية .

ب - مكملاً سبعة عشر عاماً من العمر .

ج - لائقاً صحياً للخدمة .

د - حسن السيرة والأخلاق .

هـ - حائزاً على المؤهلات المطلوبة للوظيفة ، ويجوز لمجلس الخدمة المدنية الإعفاء من هذا الشرط .

و - غير محكوم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل .

ز - غير مفصول من خدمة الدولة لأسباب تأديبية ما لم يكن قد مضى على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل .

ونورد فيما يلي شرحاً مفصلاً عن هذه الشروط :

أ - شرط الجنسية :

أورد النظام هذا الشرط إيماناً بأن المواطن هو صاحب الأولوية في شغل الوظائف العامة من غيره - غير السعودي - ، بالإضافة إلى قدرته على التعامل مع جمهور المراجعين والتفهم لمشاكلهم بحكم البيئة والعلاقات الاجتماعية الواحدة . وكذلك لاستقرار الموظف بحكم إقامته الدائمة في بلده ؛ مما تؤدي إلى حرصه على خدمة المصلحة العامة .

ب - شرط العمر:

حرص النظام على بلوغ المتقدم للوظيفة السن النظامية وهي سبعة عشر عاماً ليكون ناضجاً وقادراً على تحمل المسئولية .

ج - شرط اللياقة الصحية للخدمة :

ويهدف هذا إلى التحقق من أن طالب الوظيفة سليم من أية أمراض تؤثر في أدائه العمل أو سلامة جمهور المراجعين وزملاء العمل بحكم اختلاطه بهم لتأدية مهام عمله ، وتلافياً لتعطيل واجبات ومسئوليات الوظيفة في حالة كون الموظف مريضاً نتيجة الإجازات المرضية الطويلة .

د - شرط حسن السيرة والأخلاق :

يركز النظام على أهمية العمل من خلال بيئة عمل أخلاقية وقيم سامية لا تشوبها أية تصرفات غير لائقة ؛ لذلك اشترط النظام إثبات الموظف حسن أخلاقه من جهة أمنية كالشرطة أو العمدة ؛ لتلافي النظام حدوث أية مشكلات أخلاقية قدر الإمكان [٣٥].

هـ - شرط توافر المؤهلات المطلوبة للوظيفة :

نص النظام على أن الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين ، وذلك من خلال توافر المؤهلات والشروط المطلوبة للوظيفة والتي يمكن أن تحقق هذا المبدأ .

وتنقسم المؤهلات في نظام الخدمة المدنية إلى [٣٦] :

- المؤهلات العلمية .
- المؤهلات العملية .
- التدريب في طبيعة عمل الوظيفة .

ويقصد بالمؤهلات العلمية تلك الدرجات التعليمية ، نظرية كانت أو تخصصية ، جامعية أو أدنى ، وذلك في جميع المراحل التعليمية التي توفر جزءاً من المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة . وقد حدد نظام الخدمة المدنية المؤهلات العلمية المطلوبة لجميع الوظائف والحد الأدنى لها الواردة في أدلة تصنيف الوظائف من خلال دليل المؤهلات العلمية ومجالات العمل المناسب بها .

أما المؤهلات العملية أو الخبرات العملية فهي مجموع السنوات العملية ومستواها والتي توفر جزءاً من الحد الأدنى من عناصر إشغال الوظيفة (المعارف والقدرات والمهارات اللازمة ، لشغلها نوعاً ومستوى) ، حيث إنه بدونها لا يمكن تأدية واجبات الوظيفة المراد شغلها .

إن تحديد الخبرة العملية المطلوبة للوظيفة سواء من حيث المدة أو المستوى ومقدار التجانس يتم وفق معايير أهمها :

١ - واجبات مسئوليات الوظيفة من حيث :

- نوعها ، مثلاً : (تخصصية ، إدارية ، فنية ، حرفية)

- مستوى الصعوبة والمسئولية .

٢ - المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء تلك الواجبات والوفاء بالمسئوليات (نوعاً ومستوى) ومصادرها .

وعلى العموم فإن الخبرات العملية تختلف من الناحية التصنيفية ، وذلك في ضوء مقدار ما توفره من معارف ومهارات لازمة لشغل الوظيفة ، ولقد صنف نظام الخدمة المدنية في دليل تصنيف الوظائف الخبرات المطلوبة لكل وظيفة وفق ثلاثة أنواع من الخبرة وهي :

١ - الخبرات المباشرة :

وهي تلك الخبرات المكتسبة في طبيعة عمل الفئة ، أو سلسلة الفئات المصنفة فمنها تلك الفئة أو سلاسل الفئات المنتمية للنشاط نفسه ، وتتطابق هذه الخبرات مع مستوى الواجبات ، وسميت خبرات مباشرة ؛ لأنها تقدم معارف ومهارات مباشرة بطبيعة عمل الوظيفة المراد شغلها .

٢ - الخبرات النظيرة :

ويقصد بها تلك الخبرات التي تكون مشابهة أو مماثلة إلى حد كبير للخبرات المباشرة ، وذلك في ما تحتويه من معارف وقدرات ومهارات مناسبة للفئة الوظيفية سواء في إطار سلاسل فئات أخرى أو أنشطة أخرى ذات وضع مشابه .

٣ - الخبرات المقبولة :

وهي ما سوى الخبرة المباشرة والنظيرة وتقع في درجة أقل منها ، بحيث إنها ليست مباشرة ولا مشابهة للفئة الوظيفية ، ولكنها تحتوي على معارف وقدرات ومهارات مناسبة لها .

الأحكام المنظمة لاحتساب الخبرات :

أورد النظام العديد من الضوابط التي تحكم قبول الخبرات العملية للترشيح على وظائف الخدمة المدنية ومنها [٣٧] :

١ - الخبرات المكتسبة في سلاسل فئات الوظائف المشمولة بدليل تصنيف وظائف الخدمة المدنية ،

وهي تلك الخبرات المكتسبة وفق سلم الموظفين العام (سلم المراتب ١ - ١٥) وضوابطها هي :

أ - أن تكون جميع سنوات الخبرة المطلوبة في سلسلة الفئات أو في أعمال أو أنشطة أو فئات نظيرة أو مقبولة لها سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص بالنسبة لسلاسل فئات وظائف المجموعة العامة للوظائف التخصصية ، المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة ، والمجموعة العامة للوظائف الحرفية وبعض المجموعات النوعية أو سلاسل الفئات ضمن المجموعات النوعية في المجموعات العامة الوظيفية الأخرى .

أما المجموعات العامة الأخرى فتكون نوعيه الخبرة المحددة لسلاسل الفئات في (السنتين الأخيرتين) من الخبرة أو ما مجموعه (أربــع سنوات) في (المرتبتين الأخيرتين) من خدمة الموظف .

ب - أن تكون الخبرات قد اكتسبت بعد الحد الأدنى من المؤهل العلمي أو بعد المؤهل العلمي المراد احتسابها معه ، وذلك للمراتب السادسة فما فوق ، أما الوظائف الواقعة في المراتب الخامسة فما دون فتقبل لها تلك الخبرات حتى ولو كانت مكتسبة قبل المؤهل العلمي .

٢ - الخبرات العامة في القطاعين العام والخاص :

ويقصد بالخبرات العامة في القطاع العام تلك الخبرات المكتسبة في الأجهزة الحكومية أو المؤسسات العامة على أي من الوظائف المشمولة بنظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية ، أو أية أنظمة حكومية أخرى أو سلالم رواتب أو بنود أو مكافآت أخرى .

أما الخبرات في القطاع الخاص فهي تلك الخبرات المكتسبة في القطاع الخاص التي لا تشملها أنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية وأهم ضوابطها ما يلي [٢٨] :

أ - كل من يراد نقله من أنظمة خاصة أو المعينين على وظائف مميزة من حيث المرتبة أو الراتب إلى وظائف خاضعة (لسلم رواتب الموظفين العام) فإنه يخضع للتقييم على أساس كل (أربع) سنوات (مرتبة) .

ب - الفترات التي لا تحتسب لأغراض الترقية لا تحتسب لأغراض التقييم مثل فترات الابتعاث التي لم تنته بنجاح أو الإجازات .

جـ - يجوز عند تقييم خبرات الموظف أن ينقل بترقية من جهته التي يعمل بها إلى جهة حكومية أخرى ، إذا كان قد أكمل أربع سنوات نتيجة للتقييم وفق قواعد الترقية شريطة عدم وجود مؤهل للترقية في الجهة المنقول لها .

د - يستثنى من إعادة التقييم من يتم نقله لأسباب صحية ، وذلك بالنسبة لمن يشغل وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية .

هـ - تجانس الخبرات المراد احتسابها مع الخبرات المحددة للوظيفة المراد شغلها .

و - أن تكون الخبرات الصادرة من مؤسسات وشركات داخل المملكة مصدقة من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

٣ - الخبرات المكتسبة عن طريق التعاون أو إدارة المحلات الخاصة :

ويقصد بالخبرات المكتسبة عن طريق التعاون تلك التي تكتسب نتيجة ممارسة

بعض الأعمال لدى الأجهزة الحكومية في غير أوقات محددة ، ودون أن تكون الخبرات نتيجة للتعيين على وظيفة في ذلك النشاط ، سواء كان المراد احتساب تلك الخبرات له على أساس كونه موظفًا في نشاط أخر أو غير موظف ، مثل الخبرات المكتسبة على وظائف الإذاعة والتلفزيون .

أما الخبرات الناتجة عن إدارة المحلات فهي تلك الخبرات المكتسبة نتيجة إدارة أنشطة خاصة بالشخص المراد احتسابها له ، كالمؤسسات الخاصة وأماكن التصوير والإعلان وغيره .

٤ - احتساب السنوات الدراسية الزائدة عن الحد الأدنى للفئة كخبرة عامة :

نظراً لأهمية السنوات الدراسية الزائدة عن الحد الأدنى من المؤهل العلمي المحدد للوظيفة وما توفره من معارف ومهارات إضافية لحاملها ؛ فإن النظام أقر معادلة تلك السنوات بسنوات خبرة عامة كالتالي :

أ – مرحلة الدكتوراه وتعادل هذه المرحلة ثلاث سنوات خبرة عامة .

ب – مرحلة الماجستير وتعادل سنتين خبرة وكل (٢٤) ساعة اجتياز تعادل سنة خبرة واحدة .

ج – مرحلة البكالوريوس تعادل أربع سنوات خبرة عامة وكل (٣٠) ساعة اجتياز تعادل سنة خبرة بما لا يزيد على (٣) سنوات .

د – الدبلومات فوق الثانوية العامة فكل سنة دراسية تعادل سنة خبرة عامة .

هـ – التعليم العام (المتوسط والثانوي والثانوية التجارية) تحتسب كل سنة دراسية بما يعادل ستة أشهر خبرة ، وذلك للمراتب السادسة فما دون لبعض الوظائف.

و – التعليم الفني : تحتسب كل سنة دراسية بما يعادل ستة أشهر من الخبرة .

٥ - التدريب في طبيعة عمل الوظيفة[٣٩] :

ويعرَّف التدريب بأنه : "العملية التي تسعى لاكتساب الفرد مهارة ومعرفة جديدة تساعده في أداء عمله بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق أهداف المنظمة" .

ولأهمية التدريب في الخدمة المدنية لكونه من أهم المصادر التي تكتسب عن طريقه الكثير من المعارف والقدرات المطلوبة لشغل فئات الوظائف؛ لذا فقد نصت المادة (٣٤) من نظام الخدمة المدنية على أنه : "يعتبر تدريب الموظفين جزءاً من واجبات العمل النظامية سواء كان داخل أو خارج أوقات الدوام الرسمي

وتأسيساً على تلك الأهمية فقد حددت أهداف التدريب واتجاهاته في الخدمة المدنية بالتالي :

١ – إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر أو مشغول بمتعاقد من الخارج ويحتاج شغله إلى إعداد أو تدريب خاص .
٢ – رفع مستوى الأداء لدى الموظفين أو تحسين وتطوير البيئة في الأجهزة الحكومية عن طريق تحسين نظم أساليب العمل فيها .
٣ – تهيئة الموظفين لاتباع أسلوب جديد في العمل أو استعمال آلات حديثة .
٤ – إعادة تدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو الموظفين .

ويمكن تقسيم الدورات التدريبية إلى[٤٠] :

١ - الدورات التدريبية التأهيلية :

وهي التي تكون جزءاً من متطلبات الحدود الدنيا للوظيفة ، حيث بدونها لا يمكن شغل الوظيفة لأن متطلباتها من المعارف والقدرات والمهارات في الأساس محددة على أنها تؤمن عن طريق مؤهلات علمية محددة ، بالإضافة إلى دورة تدريبية محددة من حيث النوع والمدة والمستوى .

٢ - الدورات التدريبية أثناء الخدمة :

وتأتي نتيجة لما يأتي :

أ - مقابلة ما يستجد على واجبات ومسئوليات الوظائف من إضافات أو عناصر جديدة ، ولا يتم اكتساب مهارات التعامل مع تلك العناصر أو الإضافات إلا عن طريق الحصول على دورات تدريبية معينة .

ب - تهيئة الموظف شاغل الوظيفة لعمل جديد يختلف عن العمل الذي يزاوله، ومن ثم فإن المعارف والقدرات التي لديه لا تكفي وحدها لتأدية العمل على أكمل وجه، وبذلك لابد من تزويده بمعارف ومهارات جديدة تمكنه من تأدية واجبات الوظيفة الجديدة .

ج - رفع مستوى الأداء لدى الموظفين أو تحسين وتطوير البيئة الإدارية أو تهيئتهم لاتباع أسلوب جديد في العمل .

ويقسم النظام التدريب للأغراض الوظيفية إلى قسمين هما :

أ - التدريب المباشر :

وهو التدريب الذي يقدم معارف ومهارات ذات صلة مباشرة بما هو مطلوب للوظيفة ، ويكون هذا التدريب موجهًا في الأصل لسلسلة الفئات ذاتها ، أو لسلاسل الفئات ذات النشاط المتشابه أو لنوع عمل معين من الوظائف .

ب - التدريب غير المباشر :

وهو التدريب الذي يقدم معارف ومهارات متنوعة ليخدم أكبر عدد ممكن من سلاسل فئات الوظائف ، أو يوجه لسلاسل فئات وظائف محددة ، ومن ثم تكون معارفه ومهاراته مركزة بصفة مباشرة على ذلك الجانب ، إلا أن تلك المعارف والمهارات التي يحتويها تخدم بعض الوظائف والأنشطة في الخدمة المدنية بصفة غير مباشرة ، وعلى هذا الأساس يصبح التدريب المباشر لأنشطة معينة تدريبًا غير مباشر لبعض الوظائف .

الأحكام المنظمة لقبول الدورات التدريبية :

هناك مجموعة من الضوابط والشروط يجب توافرها لقبول الدورات التدريبية وهي[٤١] :

١ - أن يكون التدريب قد تم في الجهات التدريبية الحكومية المخصصة للتدريب أو مراكز التدريب المتخصصة غير الحكومية داخل المملكة المرخص لها من الجهات ذات العلاقة .

٢ - أن يكون التدريب قد تم بموافقة من يملك الصلاحية سواء في داخل المملكة أو خارجها .

٣ - ألا تقل ساعات التدريب الأسبوعية للدورات التدريبية داخل المملكة عن (١٥) ساعة تدريب .

٤ - أن يكون محتوي التدريب مطابقًا لنوع ومستوى واجبات ومسئوليات الوظيفة التي تعبر عنها (المرتبة) ، سواء كان ذلك التدريب في طبيعة عمل الفئة أو سلسلة الفئات أو في نطاق سلسلة فئات يمكن قبول خبراتها للوظيفة المراد إشغالها .

كيفية احتساب التدريب للأغراض الوظيفية :

يحتسب النظام الدورات التدريبية للأغراض الوظيفية من خلال ثلاثة مجالات : **أولها** : في مجال إكمال مجموع سنوات الخبرة المطلوبة للوظيفة ، **وثانيها** : لإكمال المدة النظامية للبقاء في المرتبة الحالية ، وذلك من خلال احتساب شهر التدريب معادلاً لثلاثة أشهر وبما لا يزيد عن احتساب ستة أشهر تدريب في المرتبة الواحدة **وأخيراً** : يمكن الاستفادة منه في عناصر المفاضلة للترقية بين الموظفين من خلال احتساب نقطة واحدة عن كل شهر تدريب. وذلك في الخبرات المباشرة للوظيفة ، أما التدريب في الخبرات النظيرة أو المقبولة للوظيفة المؤهل لها فيكون الاحتساب نصف نقطة عن كل شهر * .

* لائحة الترقيات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١/٦٨٦) وتاريخ ١٤٢١/٣/١٥هـ .

و - شرط عدم الحكم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف والأمانة حتى يمضي على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن ثلاث سنوات على الأقل ؛

يحرص نظام الخدمة المدنية على ألا يكون قد حكم على طالب الوظيفة بحد شرعي أو بجريمة مخلة بالشرف والأمانة كمبدأ عام يحرم معه تعيين الشخص مؤقتاً في الوظائف العامة ، ويرفع عنه ذلك الحظر بمضي ثلاث سنوات على الأقل على انتهاء تنفيذ الحد أو السجن .

ز - شرط عدم الفصل من الخدمة لأسباب تأديبية ما لم يكن قد مضى على صدور قرار الفصل ثلاث سنوات على الأقل ؛

وهذا الشرط يختلف عن الشرط السابق في كونه ينطبق على من كان موظفاً في الدولة وتم فصله تأديبياً . حيث يفصل الموظف تأديبياً إن حكم عليه بحد شرعي أو بالسجن في جريمة مخلة بالشرف والأمانة ، أو فصل بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء ، بحيث يجب أن يمضي الموظف المفصول لتلك الأسباب ثلاث سنوات على الأقل من انتهاء تنفيذ الحد أو السجن .

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك فترات حظر على الموظف المفصول للعودة للوظيفة وهي إذا ما فصل بقرار إداري بسبب الغياب خمسة عشر يوماً فأكثر متتالية أو ثلاثين يوماً متقطعة خلال سنة بدون عذر مشروع ، حيث يجب أن يمضي سنتين على الأقل من تاريخ الفصل .

والموظف المفصول لعدم الصلاحية للخدمة في سنة التجربة بحيث لا تجوز إعادته للخدمة إلا بمضي سنة من تاريخ انتهاء خدماته ، وأخيراً من استقال من الخدمة فيحظر عليه العودة للخدمة قبل مضي ستة أشهر على الأقل من تاريخ استقالته [٤٢].

خامساً - شروط المسابقة :

نصت المادة (٦/٧) من نظام الخدمة المدنية على أنه : "يسمح للموظف بالاشتراك في المسابقات المعقودة في وظيفة خاضعة للمسابقة بالشروط الآتية [٤٣] :

أ - توافر المؤهل المطلوب لشغل الوظيفة .

ب - أن يكون قد أمضى في المرتبة التي يشغلها سنتين على الأقل .

ج - أن تكون مرتبة الوظيفة المتسابق عليها تلي مرتبة الموظف المتسابق مباشرة .

د - أن تكون الوظيفة في الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف .

ويقصد بالجهة الإدارية في هذا الحكم الجهة الإدارية التي تنظم ميزانيتها بفرع مستقل من فروع الميزانية .

ولا تسري هذه الشروط على من تتوافر لديه المؤهلات العلمية الكافية بذاتها كما لا يسري حكم الفقرتين (ب ، ج) على شاغلي الوظائف الواقعة في مجموعات الوظائف التخصصية ، والتعليمية ، والفنية المساعدة ، والحرفية .

ولا يسمح للموظف بالاشتراك في المسابقة لمدة سنة في الحالتين الآتيتين :

١ - إذا كان آخر تقرير كفاية عنه بدرجة غير مرضٍ .

٢ - إذا عوقب بالحرمان من العلاوة أو الحسم من راتبه مدة خمسة عشر يوماً (١٥) فأكثر .

كما لا يسمح للموظف الاشتراك في المسابقة أثناء فترة كف اليد أو المحاكمة .

أحكام وضوابط المسابقات :

١ - بالنسبة لمن هم على رأس العمل يعد آخر يوم في الامتحانات التحريرية هو الوقت الذي يجب أن تكتمل فيه مجموع الخبرة المطلوبة أو الفترة المطلوب قضاؤها في المرتبة .

٢ - لا يجوز ترقية المبتعث أثناء فترة الابتعاث سواء عن طريق المسابقة أو إكمال المدة .

٣ - لا يجوز نقل الموظف من الوظيفة التي عين عليها عن طريق المسابقة قبل مضي سنة من تاريخ شغله لها ، وذلك إذا كان ذلك الموظف قائماً على رأس العمل وقت دخوله المسابقة . ويؤخذ إقرار خطي من المتسابق بعلمه بذلك . وهذا الإقرار مدون في طلب التوظيف (١٠١ أ) .

٤ - يؤخذ (على من يتقدم للمسابقة على وظيفة ليست في مقر عمله) تعهد بأن يباشر عمل الوظيفة حالة نجاحه وإلا فيمنع من دخول المسابقات لمدة سنتين .

٥ - الموظف المدة خدماته بعد بلوغه سن الستين يجوز اشتراكه في المسابقات الوظيفية .

٦ - يجوز للموظف الذي يشغل وظيفة مستثناة من المسابقة الاشتراك في مسابقة وظيفية غير مستثناة ودون اشتراط مضي ثلاث سنوات على شغله لها .

٧ - الموظفون المتقدمون لمسابقة وظائف كتاب العدل لا يقبلون للمسابقة إلا إذا أشر لهم بالصلاحية من قبل وكيل وزارة العدل .

٨ - مادة (٢٩/٥) "تنتهي الإعارة حتماً بنجاح الموظف في المسابقة في غير حالة الإعارة لمنظمة دولية" .

٩ - حددت المادة (٩/١٠) الطرق التي يتم بها نقل موظفي المؤسسات غير الخاضعة لنظام الخدمة لوظائف خاضعة لنظام الخدمة المدنية ومنها طريق المسابقة، وفي هذه الحالة تقييم المؤهلات العلمية والعملية للمتسابق حسب القواعد المتبعة في إجراءات التعيين ، على ألا يتم ذلك إلا بعد موافقة المؤسسة التي يعمل بها المتسابق وحصوله على تقرير بدرجة لا تقل عن مرضٍ [٤٤] .

سادساً - إجراءات المسابقات الوظيفية :

يقصد بهذه الإجراءات ما تقوم به وزارة الخدمة المدنية حالياً -الديوان العام للخدمة المدنية سابقاً - بنفسها أو بالاشتراك مع الجهات الحكومية حسب طريقة الاختيار للتأكد من توافر شروط التعيين في المتقدم للوظيفة ، وسوف يتم التركيز هنا على الإجراءات المتبعة في طريقة الاختيار بواسطة المسابقات الوظيفية حسب الآتي :

١ - إعداد الخطة السنوية للإعلانات الوظيفية :

تقوم وزارة الخدمة المدنية ممثلة في الإدارة العامة للتوظيف في بداية كل سنة مالية بإعداد خطة سنوية للإعلانات متضمنة الآتي :

أ - نوع الإعلان : مفاضلة (تعليمية ، غير تعليمية) ، ترشيح مباشر ، مسابقات .

ب - مواعيد صدور الإعلانات وفق تواريخ محددة .

ج - الاحتياج الذي سيطرح في كل إعلان والنماذج المعدة لبحث الاحتياج من قبل الجهات الحكومية .

٢ - تعميم الخطة السنوية للإعلانات الوظيفية :

تقوم الإدارة بتعميم نماذج الاحتياج مع الخطة المشار إليها في (الإجراء الأول) لجميع الجهات الحكومية متضمنة الإشارة إلى أن الإعلان سيشتمل على الوظائف الواردة للوزارة قبل خمسة عشر يوماً من تاريخ صدوره ، ومايرد بعد ذلك فسيتم ترحيله للإعلان القادم إذا لم يتضمن الإعلان مثيلاً له من حيث المرتبة والمسمى والمنطقة وذلك بالنسبة للوظائف غير التعليمية ، أما بالنسبة للوظائف التعليمية لكلا الجنسين فيرتبط بمواعيد التقويم الدراسي .

٣ - استقبال طلبات إشغال الوظائف من الجهات الحكومية :

تتلقى إدارة الاحتياج والإعلان طلبات إشغال الوظائف الشاغرة المراد الإعلان عنها للمسابقة من قبل الجهة الحكومية وفق نموذج (٣٠٠) (طلب أشغال الوظائف)، وتسجل أرقام وتواريخ هذه النماذج في دفتر خاص بالإدارة .

ثم تحال بعض تلك النماذج إلى مركز المعلومات بغرض التأكد من تلك الوظائف من حيث مسمى الوظيفة ومرتبتها ورقمها ومقرها ، وشغورها من عدمه ومدى مطابقتها لقواعد التصنيف .

٤ - تعبئة بطاقة حركة الوظائف (٣٠١) :

وبعد مراجعة نماذج طلبات إشغال الوظائف الشاغرة (٣٠٠) يتم تعبئة بطاقات حركة الوظائف آليًا من واقع الوظائف المدونة بتلك النماذج ، ويعني ذلك الموافقة المبدئية على إعلانها وأنه لا توجد عليها أية ملاحظات .

٥ - إعداد مشروع الإعلان :

عند الانتهاء من تفريغ الوظائف بالبطاقات (٣٠١) يبدأ في عمل مسودة للإعلان من قبل إدارة الاحتياج والإعلان ، بحيث يتم فيه تحديد نوع الإعلان وشروط شغل الوظيفة على ضوء ما ورد بدليل تصنيف الوظائف . ومن ثم تتم طباعة مشروع الإعلان ومراجعته بدقة بالتنسيق مع إدارة معايير الاختيار وإدارة التقويم والترشيح وإدارة الإشراف على الاختبارات . وأخيراً يتم الإعلان عنه في الصحف ووسائل الإعلام وتعميمه على جميع فروع الوزارة ومكاتبها .

٦ - إعداد الإحصائية لإدارة الامتحانات :

يتم تزويد إدارة الإشراف على الاختبارات بإحصائية بعدد الوظائف المعلنة بعد صدور الإعلان مباشرة ، وتتضمن عدد الوظائف المعلنة والتي على ضوئها يتم إخراج نتائج الامتحانات بحيث يكون النجاح على قدر الوظائف المعلنة فقط .

٧ - استقبال طلبات المتقدمين :

تقوم فروع وزارة الخدمة المدنية بتشكيل فرق عمل مهمتها استقبال طلبات المتقدمين للمسابقة وتوزيع نماذج طلب التوظيف (نموذج ١٠١أ للموظفين والمستخدمين ، ونموذج ١٠١ب لغير الموظفين) ويرفق معها جميع الوثائق والمستندات المطلوبة .

٨ - دراسة الطلبات:

تسند مهمة دراسة الطلبات إلى مختصين من فروع وزارة الخدمة بغرض التأكد من اكتمال الأوراق المطلوبة والمعلومات اللازمة ، وكذلك التأكد من انطباق الشروط والمؤهلات على المتقدمين .

٩ - التسجيل في نموذج (٣١١) وصرف بطاقة دخول المسابقة :

بعد التأكد من صحة ملفات المتقدمين يتم تسجيل أسماء المقبولين في نماذج (٣١١ أ) بحيث يخصص لكل مرتبة سجل خاص وتفرغ فيه أسماء المقبولين حسب مسميات الوظائف ، ويسجل اسم المتسابق ويعطى رقم خاص . ومن ثم تصرف له بطاقة دخول الامتحان ويحدد بها موعد ومكان الاختبار إذا كان الاختبار تحريرياً . أما بالنسبة للمستبعدين فتسجل أسماؤهم في نموذج (٣١١ ب) مع توضيح سبب الاستبعاد .

١٠ - إعداد الإحصائية :

وبعد الانتهاء من تسجيل أسماء المقبولين في النماذج الخاصة بها يجري إعداد إحصائية مفصلة بعدد المتقدمين لكل وظيفة ، وترفع لإدارة الإشراف على الاختبارات .

١١ - إجراء الامتحانات :

يتم تهيئة الترتيبات اللازمة لإجراء الامتحان في الموعد والمكان المحددين ، تحت متابعة وإشراف مختصين من وزارة الخدمة المدنية .

١٢ - فرز ملفات الناجحين وتعبئة نماذج (٣٠٥) :

بعد ظهور نتائج الامتحانات وتبليغ مكاتب التوظيف بها يجري فرز ملفات الناجحين وتعبئة نماذج (٣٠٥) . وتحال نماذج طلب التوظيف (١٠١ أ) التي سبق تعبئتها للمراتب السابعة فما فوق لمركز المعلومات لتدقيقها ، وبعد ورودها تحال الملفات لأقسام الترشيح لتوجيه الناجحين على الوظائف المرشحين عليها .

مسابقات المؤسسات العامة :

تمر إجراءات المسابقة على الوظائف الشاغرة بالمؤسسات العامة التي تطبق نظام الخدمة المدنية بنفس الخطوات المشار إليها سلفاً مع وجود اختلاف في بعضها، حيث يتم وضع خطة المسابقات وإنهاء إجراءات الإعلان عن طريق الإدارة العامة للمؤسسات في وزارة الخدمة المدنية ويقتصر دور فروع الوزارة في هذه الحالة على دراسة طلبات المتقدمين والتأكد من انطباق شروط اشتراك المتقدم في المسابقة، واتخاذ محضر بنتيجة فحص الطلبات يوضح فيه أسماء المقبولين ومسميات الوظائف والمراتب وكذلك الملاحظين والمستبعدين وأسباب ذلك ، ويتم الامتحان عن طريق المؤسسة ذات العلاقة [٤٥] .

وبعد قبول عدد من الجهات الحكومية صلاحية شغل وظائفها من المرتبة الخامسة فما دون ، أصبحت المسابقات تجرى وفق الإجراءات التالية :

١ – حصر الوظائف المراد شغلها من قبل الجهة الحكومية وإرسالها في بيان خاص لفرع وزارة الخدمة المدنية .

٢ – إعداد صيغة الإعلان عن الوظائف واقتراح الشروط التي تراها الجهة وفق الحدود الدنيا والعليا باللائحة .

٣ – إرسال صيغة الإعلان مع بيانات الوظائف والشروط المقترحة من الجهة إلى وزارة الخدمة المدنية .

٤ – التأكد من الوظائف المراد شغلها من حيث شغورها ومطابقتها لخطة التصنيف من قبل الإدارة العامة للتوظيف أو الفرع المختص بوزارة الخدمة المدنية .

٥ – الموافقة على الإعلان عن تلك الوظائف وتحديد مندوب وزارة الخدمة المدنية .

٦ – إعلان الجهة لتلك الوظائف عبر وسائل الإعلام وفروع وزارة الخدمة المدنية .

٧ – استقبال طلبات المتقدمين وفرزها ودراستها من قبل الجهة الحكومية .

٨ – قيام مندوب وزارة الخدمة المدنية بالمهام التالية :

- دراسة الطلبات المستبعدة .
- التأكد من توافر أماكن إجراء الامتحانات المناسبة واكتمال التجهيزات اللازمة لها
- الاطلاع على نوعية أسئلة المسابقة .

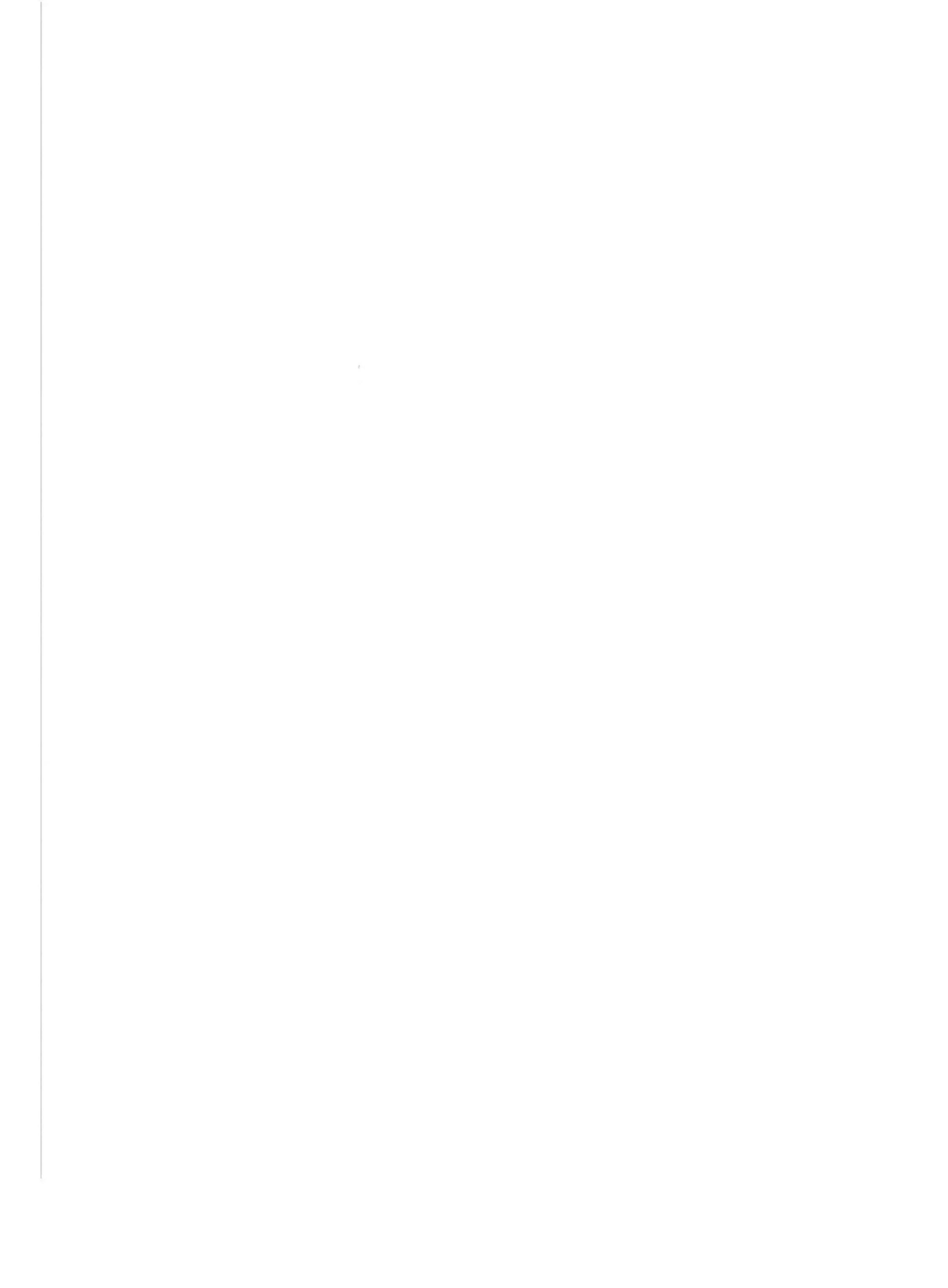
٩ - قيام الجهة بإجراء الامتحانات وإعداد النتائج .

١٠ - قيام المندوب بمراجعة ملفات الناجحين والاحتياط قبل إعلان النتائج .

١١ - إعلان النتائج وإرسال صورة من نتائج الناجحين والاحتياط إلى فرع وزارة الخدمة المدنية .

١٢ - يقوم المندوب بتعبئة نموذج تقرير عن مسابقة وظيفية .

١٣ - إصدار قرارات التعيين من قبل الجهة وإرسال صورة منها للإدارة العامة للمعلومات بوزارة الخدمة المدنية .



الفصل الرابع

نتائج البحث

أولاً - عرض نتائج البحث :

١ - معلومات أولية :

١/١ مسمى الجهة :

يتضح من الجدول رقم (١) أن الوزارات تمثل أعلى نسبة يوجد بها أفراد عينة البحث ، حيث بلغت نسبتهم (٨٠,٤ ٪) ، ومن ثم الرئاسات بنسبة قدرها (٧ ٪) ثم المصالح والدواوين والمؤسسات العامة وجهات أخرى بنسب متساوية قدرها (٢,٨ ٪) .

مسمى الجهة	النسبة المئوية
وزارة	٪٨٠,٤
مصلحة	٪٢,٨
إمارة	-
رئاسة	٪٧
ديوان	٪٢,٨
أمانة	-
مؤسسة عامة	٪٢,٨
هيئة	٪١,٤
أخرى	٪٢,٨
المجموع	٪١٠٠

٢/١ نوع الوظيفة :

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أن (٢٧,١ ٪) من الموظفين يشغلون وظائف إشرافية، في حين أن (٧٢,٩ ٪) ، يشغلون وظائف تنفيذية غير إشرافية .

جدول رقم (٢)

نوع الوظيفة	النسبة المئوية
إشرافية	٢٧,١ ٪
غير إشرافية	٧٢,٩ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٣/١ مسمى الوظيفة :

يبين الجدول رقم (٣) أن الوظائف الأخرى أي التي ليس لها علاقة بالتوظيف تمثل أعلى نسبة للموظفين إذ بلغت (٢٨,٧ ٪) . ثم تأتي بعد ذلك وظيفة أخصائي توظيف بنسبة قدرها (٢٠,٢ ٪) . ومن ثم وظيفة كاتب بنسبة (١٧,٣ ٪) ، في حين أن مدير قسم / شعبة / وحدة توظيف بلغت (١٥,٩ ٪) في حين بلغت نسبة من يشغلون وظائف باحثي توظيف (١٠,٦ ٪) . أما مدير عام التوظيف ومدير إدارة التوظيف فهي أقل النسب الواردة (٢,٩ ٪) ، (٤,٣ ٪) على التوالي .

جدول رقم (٢)

مسمى الوظيفة	النسبة المئوية
مدير عام التوظيف	٪ ٢,٩
مدير إدارة التوظيف	٪ ٤,٣
مدير قسم/شعبة/وحدة توظيف	٪ ١٥,٩
أخصائي توظيف	٪ ٢٠,٢
باحث توظيف	٪ ١٠,٦
كاتب	٪ ١٧,٣
أخرى	٪٢٨,٧
المجموع	٪ ١٠٠

٤/١ المرتبة الوظيفية :

يتضح من الجدول رقم (٤) أن ثلاثة أرباع مسئولي وموظفي التوظيف يشغلون مراتب تتراوح ما بين السادسة والعاشرة ، في حين أن الذين يشغلون المراتب الخامسة فما دون بلغت نسبتهم (١٦ ٪) ، أما الذين يشغلون الوظائف ذات مراتب فوق العاشرة فإن نسبتهم (٩ ٪) فقط .

جدول رقم (٤)

المرتبة	النسبة المئوية
فوق العاشرة	٩ ٪
٦ – ١٠	٧٥ ٪
الخامسة فما دون	١٦ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٥/١ المؤهل العلمي :

يبين الجدول رقم (٥) أن أكثر من ثلثي الموظفين (مشرفين -تنفيذيين) في مجتمع البحث يحملون مؤهلات دون الجامعية ، وهم على النحو التالي ، (١٩,٢٪) يحملون دبلوم فوق الثانوي ، (٣٣,٦ ٪) يحملون الثانوية العامة ، (١٠,٧ ٪) لديهم الكفاءة المتوسطة ، (١,٩ ٪) ليس لديهم سوى المؤهل الابتدائي فأقل ، في حين أن (٣٤,٦ ٪) فقط يحملون مؤهلاً جامعياً أو فوق الجامعي .

جدول رقم (٥)

المؤهل العلمي	النسبة المئوية
فوق الجامعي	١,٤ ٪
جامعي	٣٣,٢ ٪
دبلوم فوق الثانوي	١٩,٢ ٪
ثانوية عامة	٣٣,٦ ٪
الكفاءة المتوسطة	١٠,٧ ٪
الابتدائية فأقل	١,٩ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٦/١ مدة الخدمة :

يتضح من الجدول رقم (٦) أن أكثر من نصف عينة البحث خبراتهم من خمس عشرة سنة فأكثر ، أما من هم من عشر سنوات إلى أقل من خمس عشرة سنة فبلغت نسبتهم (٢٠,٧ ٪) . في حين أن من خبراتهم تتراوح ما بين خمس إلى أقل من عشر سنوات فإن نسبتهم (٢٠,٢ ٪) أما من هم أقل من خمس سنوات خبرة فبلغت نسبتهم (٨,٩ ٪) .

جدول رقم (٦)

مدة الخدمة	النسبة المئوية
١٥ سنة فأكثر	٥٠,٢ ٪
من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	٢٠,٧ ٪
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢٠,٢ ٪
أقل من خمس سنوات	٨,٩ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٧/١ الالتحاق بدورة تدريبية متخصصة في مجال التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (٧) أن أكثر من ثلثي الموظفين من مشرفين وتنفيذيين سبق لهم الالتحاق بدورة تدريبية في مجال التوظيف ، أما الثلث الباقي فلم يسبق لهم الالتحاق بأي دورة تدريبية في مجال التخصص .

جدول رقم (٧)

هل سبق الالتحاق	النسبة المئوية
نعم	٧٢ ٪
لا	٢٨ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٨/١ عدد الدورات التدريبية :

يبين الجدول رقم (٨) أن (٢٨,٥ ٪) من الموظفين قد حصلوا على دورة تدريبية واحدة . أما الذين حصلوا على دورتين فبلغت نسبتهم (٢٩,١ ٪) ، في حين أن (١٧,١٪) قد حصلوا على ثلاث دورات تدريبية ، أما من سبق لهم الحصول على أربع دورات تدريبية فأكثر فيمثلون (٢٥,٣ ٪) .

جدول رقم (٨)

عدد الدورات التدريبية	النسبة المئوية
واحدة	٢٨,٥ ٪
اثنتان	٢٩,١ ٪
ثلاث	١٧,١ ٪
أربع فأكثر	٢٥,٣ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٩/١ مدى تطبيق قواعد التوظيف :

يوضح الجدول رقم (٩) أن حوالي ثلاثة أرباع الموظفين من مشرفين وتنفيذيين يطبقون قواعد التوظيف بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً ، أما (٢٠,٢ ٪) منهم فيطبقونها بدرجة متوسطة ، في حين أن الذين يطبقونها بدرجة قليلة بلغت نسبتهم (٥,٨ ٪) فقط .

جدول رقم (٩)

مدى تطبيق قواعد التوظيف	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة جداً	٣٤,١ ٪
بدرجة كبيرة	٣٩,٩ ٪
بدرجة متوسطة	٢٠,٢ ٪
بدرجة قليلة	٥,٨ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

١٠/١ مدى تطبيق إجراءات التوظيف :

يبين الجدول رقم (١٠) أن أكثر من ثلاثة أرباع مسئولي وموظفي التوظيف يطبقون إجراءات التوظيف بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً ، في حين أن (١٦,٧ ٪) منهم يطبقونها بدرجة متوسطة ، أما الذين يطبقونها بدرجة قليلة فإن نسبتهم (٣,٨ ٪) فقط .

جدول رقم (١٠)

مدى تطبيق إجراءات التوظيف	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة جداً	٣٦,٧ ٪
بدرجة كبيرة	٤٢,٩ ٪
بدرجة متوسطة	١٦,٧ ٪
بدرجة قليلة	٣,٨ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢- المعلومات الأساسية

١/٢ مدى تأثير العلاقات الشخصية الموضوعية في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (١١) أن أكثر من ثلثي المجيبين يعتقدون أن العلاقات الشخصية الموضوعية تؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية . أما الذين يعتقدون أن ليس لها أي تأثير فبلغت نسبتهم (٢٨ ٪) ، في حين يرى (٨ ٪) أن تأثيرها سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (١١)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	١٥,٢ ٪
إيجابي	٤٨,٨ ٪
لا يوجد	٢٨ ٪
سلبي	٦,٦ ٪
سلبي جداً	١,٤ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢/٢ مدى تأثير العلاقات الشخصية الموضوعية في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف

يبين الجدول رقم (١٢) أن أكثر من ثلثي الموظفين (مشرفين -تنفيذيين) يعتقدون أن العلاقات الشخصية الموضوعية تؤثر بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، أما (٢٢,٤ ٪) فيرون عدم وجود أي تأثير ، أما الذين يعتقدون أن تأثيرها سلبي أو سلبي جداً فكانت نسبتهم (٩,٥ ٪).

جدول رقم (١٢)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	١٤,٣ ٪
إيجابي	٥٣,٨ ٪
لا يوجد	٢٢,٤ ٪
سلبي	٨,١ ٪
سلبي جدًا	١,٤ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٣/٢ مدى تأثير مستوى تعليم مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن حوالي (٨٢٪) من عينة البحث يعتقدون أن مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف يؤثر إيجابياً جدًا أو بدرجة إيجابية في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف ، في حين يرى بقية المجيبين أن مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف ليس له تأثير أو أن تأثيره سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (١٣)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٣١,٤ ٪
إيجابي	٥٠,٥ ٪
لا يوجد	١٢,٤ ٪
سلبي	٤,٨ ٪
سلبي جدًا	١,٠ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٤/٢ مدى تأثير مستوى تعليم مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن (٨٣٪) من المجيبين يعتقدون أن مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف (من موظفين ومشرفين) يؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . في حين يرى (١٧٪) منهم خلاف ذلك ، حيث أفاد (١١,٤٪) أنه لا يوجد تأثير ، وأفاد (٥,٦٪) أن التأثير سلبي جداً أو سلبي .

جدول رقم (١٤)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٪ ٢٩,٤
إيجابي	٪ ٥٣,٦
لا يوجد	٪ ١١,٤
سلبي	٪ ٤,٧
سلبي جدًا	٪ ٠,٩
المجموع	٪ ١٠٠

٥/٢ مدى تأثير مستوى الخبرة عند مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يوضح الجدول رقم (١٥) أن أكثر من أربعة أخماس المجيبين يعتقدون أن هناك تأثيرًا إيجابيًا أو إيجابيًا جداً لمستوى خبرة مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف . في حين أن خمس العينة يرون خلاف ذلك ، وذلك على النحو التالي ، (٧,٦ ٪) يعتقدون بعدم وجود أي تأثير ، و (٤,٢٪) يعتقدون أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (١٥)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٪ ٤٠,٨
إيجابي	٪ ٤٧,٤
لا يوجد	٪ ٧,٦
سلبي	٪ ٢,٨
سلبي جدًا	٪ ١,٤
المجموع	٪ ١٠٠

٦/٢ مدى تأثير مستوى الخبرة عند مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف:

يوضح الجدول رقم (١٦) أن أكثر من (٩٠٪) من المجيبين يعتقدون أن مستوى الخبرة لدى مسئولي وموظفي التوظيف يؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . ويعتقد (٤,٨٪) أنه لا يوجد تأثير . أما الذين أفادوا بأن التأثير سلبي أو سلبي جداً فبلغت نسبتهم (٩,٦٪) .

جدول رقم (١٦)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٣٨,٧ ٪
إيجابي	٥١,٧ ٪
لا يوجد	٤,٨ ٪
سلبي	٤,٨ ٪
سلبي جدًا	–
المجموع	١٠٠ ٪

٧/٢ مدى تأثير مستوى تدريب مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن أكثر من (٨٦٪) من عينة البحث يرون أن مستوى تدريب مسئولي وموظفي التوظيف يؤثر بصفة إيجابية أو إيجابية جداً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية ، في حين أن (١٣,٨٪) يعتقدون إما أنه ليس له تأثير أو أن التأثير سلبي .

جدول رقم (١٧)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٢٨,١ ٪
إيجابي	٥٨,١ ٪
لا يوجد	٩,٠ ٪
سلبي	٤,٨ ٪
سلبي جداً	-
المجموع	١٠٠ ٪

٨/٢ مدى تأثير مستوى تدريب مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن أكثر من أربعة أخماس المجيبين يعتقدون أن مستوى تدريب مسئولي وموظفي التوظيف يؤثر بصفة إيجابية جداً أو إيجابية في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف . وقد أجاب (٧٪) بأنه لا يوجد تأثير ، في حين أن (٢,٥٪) منهم يعتقدون أن تأثيره سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (١٨)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٪ ٣٠,٥
إيجابي	٪ ٥٧,٣
لا يوجد	٪ ٧,٠
سلبي	٪ ٤,٧
سلبي جدًا	٪ ٠,٥
المجموع	٪ ١٠٠

٩/٢ مدى تأثير نوع تدريب مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن أكثر من (٨٥٪) من المجيبين يعتقدون أن نوع تدريب مسئولي وموظفي التوظيف يؤثر إيجابيًا أو إيجابياً جداً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية ، أما بقية المجيبين فهم يعتقدون أنه ليس هناك تأثير أو أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (١٩)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٪ ٢٦,٩
إيجابي	٪ ٥٨,٢
لا يوجد	٪ ٩,١
سلبي	٪ ٥,٣
سلبي جدًا	٪ ٠,٥
المجموع	٪ ١٠٠

١٠/٢ مدى تأثير نوع تدريب مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف

يوضح الجدول رقم (٢٠) أن (٨٤٪) من المجيبين يعتقدون بأن نوع التدريب يؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، فى حين يعتقد ١٠,٨٪ أنه لا يوجد تأثير ، أما الذين أفادوا بأن التأثير سلبي فقد بلغت نسبتهم (٥,٢ ٪) .

جدول رقم (٢٠)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٢٥,٠ ٪
إيجابي	٥٩,٠ ٪
لا يوجد	١٠,٨ ٪
سلبي	٥,٢ ٪
سلبي جداً	–
المجموع	١٠٠ ٪

١١/٢ مدى تأثير عدد مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يوضح الجدول رقم (٢١) أن أكثر من ثلثي المجيبين يعتقدون أن عدد مسئولي وموظفي التوظيف يؤثر إيجابياً أو إيجابيًا بدرجة كبيرة في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية . أما الذين يرون أنه لا يوجد أي تأثير فقد بلغت نسبتهم (٢١ ٪) ، في حين يرى (١٣,٤ ٪) منهم أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٢١)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٢٣,٣ ٪
إيجابي	٤٢,٤ ٪
لا يوجد	٢١ ٪
سلبي	١١ ٪
سلبي جدًا	٢,٤ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

١٢/٢ مدى تأثير عدد مسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يوضح الجدول رقم (٢٢) أن حوالي (٧٠ ٪) من المجيبين يرون أن عدد مسئولي وموظفي التوظيف يؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . في حين يرى حوالي (٣٠ ٪) خلاف ذلك ، حيث أفاد (١٨ ٪) أنه لا يوجد تأثير ، فى حين يرى (١٢,٠ ٪) منهم أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٢٢)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٢٠,٤ ٪
إيجابي	٤٩,٨ ٪
لا يوجد	١٨,٠ ٪
سلبي	١٠,١ ٪
سلبي جداً	١,٩ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

١٣/٢ مدى تأثير المستوى الوظيفي لمسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن (٧٨,٤ ٪) من المجيبين من أفراد عينة البحث يعتقدون أن المستوى الوظيفي لمسئولي وموظفي التوظيف يؤثر إيجابياً جداً أو إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية ، في حين أن (١٦,٣٪) يعتقدون عدم وجود أي تأثير ، أما (٥,٣٪) منهم فيعتقدون أن التأثير سلبي.

جدول رقم (٢٣)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	١٩,١ ٪
إيجابي	٥٩,٣ ٪
لا يوجد	١٦,٣ ٪
سلبي	٥,٣ ٪
سلبي جداً	–
المجموع	١٠٠ ٪

١٤/٢ مدى تأثير المستوى الوظيفي لمسئولي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يتبين من الجدول رقم (٢٤) الموضح أدناه أن أكثر من ثلاثة أرباع المجيبين من عينة البحث يعتقدون أن المستوى الوظيفي لمسئولي وموظفي التوظيف يؤثر إيجابياً أو إيجابياً بدرجة كبيرة في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . في حين يرى البقية خلاف ذلك ، وهم على النحو التالى (١٨,٣ ٪) يعتقدون عدم وجود أي تأثير ، أما (٤,٨ ٪) فيرون أن التأثير سلبي .

جدول رقم (٢٤)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٢١,٢ ٪
إيجابي	٥٥,٨ ٪
لا يوجد	١٨,٣ ٪
سلبي	٤,٨ ٪
سلبي جداً	–
المجموع	١٠٠ ٪

١٥/٢ مدى تأثير إلمام مسئولي وموظفي التوظيف بأنظمة التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (٢٥) الموضح أدناه أن ما نسبته (٩٢ ٪) من المجيبين يعتقدون أن إلمام مسئولي وموظفي التوظيف بأنظمة التوظيف يؤثر إيجابياً بدرجة كبيرة أو إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف ، في حين يرى البقية غير ذلك . حيث أفاد (٣,٨ ٪) منهم بعدم وجود أي تأثير ، ويعتقد (٤,٢ ٪) أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٢٥)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٪ ٥٣,٢
إيجابي	٪ ٣٨,٧
لا يوجد	٪ ٣,٨
سلبي	٪ ٣,٣
سلبي جدًا	٪ ٠,٩
المجموع	٪ ١٠٠

١٦/٢ مدى تأثير إلمام مسئولي التوظيف بأنظمة الموظفين في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يبين الجدول رقم (٢٦) الموضح أن ما نسبته (٨٩,٨ ٪) من المجيبين من ضمن أفراد عينة البحث يرون أن إلمام مسئولي وموظفي التوظيف بأنظمة التوظيف يؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . أما الذين يعتقدون عدم وجود أي تأثير فقد بلغت نسبتهم (٤,٤٪) ، في حين يرى (٥,٩ ٪) أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٢٦)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٥٠,٠ ٪
إيجابي	٣٩,٨ ٪
لا يوجد	٤,٤ ٪
سلبي	٤,٩ ٪
سلبي جداً	١,٠ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

١٧/٢ مدى تأثير الجوانب السلوكية لعملية التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يبين الجدول رقم (٢٧) أن حوالي ثلثي المجيبين يعتقدون أن الجوانب السلوكية لعملية التوظيف تؤثر إيجابياً بدرجة كبيرة أو إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية ، فى حين يرى ثلث المجيبين إما أنه لا يوجد تأثير أو أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٢٧)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٪ ١٧,١
إيجابي	٪ ٤٨,٨
لا يوجد	٪ ٢١,٩
سلبي	٪ ١١,٩
سلبي جداً	٪ ٠,٥
المجموع	٪ ١٠٠

١٨/٢ مدى تأثير الجوانب السلوكية لعملية التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يتبين من الجدول رقم (٢٨) الموضح أدناه أن (٦٦,٥٪) من المجيبين ضمن أفراد عينة البحث يعتقدون أن الجوانب السلوكية لعملية التوظيف تؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، في حين يعتقد (٢٢,٥٪) من المجيبين أنه ليس هناك تأثير . أما الذين يرون أن التأثير سلبي أو سلبي جداً فبلغت نسبتهم (١١٪) .

جدول رقم (٢٨)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	١٦,٧ ٪
إيجابي	٤٩,٨ ٪
لا يوجد	٢٢,٥ ٪
سلبي	٩,٦ ٪
سلبي جداً	١,٤ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

١٩/٢ مدى تأثير توافر المختصين في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (٢٩) أن ما يقارب (٩٠ ٪) من المجيبين يعتقدون أن توافر المختصين في مجال التوظيف يؤثر إيجابياً في تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية ، في حين يرى (٧,٦ ٪) أنه ليس هناك تأثير ، أما الذين يعتقدون أن التأثير سلبي أو سلبي جداً ، فبلغت نسبتهم (٢,٩ ٪) من مجموع المجيبين.

جدول رقم (٢٩)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٤٦,٢ ٪
إيجابي	٤٣,٣ ٪
لا يوجد	٧,٦ ٪
سلبي	٢,٤ ٪
سلبي جدًا	٠,٥ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢٠/٢ مدى تأثير توافر المختصين في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (٣٠) الموضح أدناه أن (٩٠,٦ ٪) من المجيبين ضمن أفراد عينة البحث يعتقدون أن توافر المختصين في مجال التوظيف يؤثر إيجابياً أو إيجابياً جداً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، أما (٧,١ ٪) فيرون عدم وجود تأثير ، في حين يعتقد (١,٤ ٪) أن التأثير سلبي ، و(٠,٩٪) يرون أن التأثير سلبي جداً .

جدول رقم (٣٠)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٪ ٤٢,٠
إيجابي	٪ ٤٨,٦
لا يوجد	٪ ٧,١
سلبي	٪ ١,٤
سلبي جداً	٪ ٠,٩
المجموع	٪ ١٠٠

٢١/٢ مدى تأثير المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (٣١) أن ما يقارب (٨٥ ٪) من مسئولي وموظفي التوظيف المجيبين يعتقدون أن المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف يؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية ، في حين يرى (١٥ ٪) أنه لا يوجد تأثير ، أو أن التأثير سلبي أو سلبي جداً.

جدول رقم (٣١)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٣١,٦ ٪
إيجابي	٥٣,٣ ٪
لا يوجد	٩,٤ ٪
سلبي	٥,٢ ٪
سلبي جداً	٠,٥ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢٢/٢ مدى تأثير المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يتبين من الجدول رقم (٣٢) أن (٨٣,٩ ٪) من المجيبين ضمن أفراد عينة البحث من مسئولي وموظفي التوظيف يعتقدون أن المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف يؤثر إيجابياً جداً أو إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، أما (٩ ٪) من المجيبين فيرون عدم وجود أي تأثير ، فى حين يعتقد (٧,١ ٪) منهم أن التأثير إما سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٣٢)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٣٠,٨ ٪
إيجابي	٥٣,١ ٪
لا يوجد	٩,٠ ٪
سلبي	٦,٦ ٪
سلبي جداً	٠,٥ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢٣/٢ مدى تأثير توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يوضح الجدول رقم (٣٣) أن (٦٠ ٪) من مسئولي وموظفي التوظيف يرون أن توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف يؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية ، ويعتقد (٢٥,٢ ٪) أنه ليس هناك تأثير ، في حين يعتقد (١٤,٨ ٪) من المجيبين أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٣٣)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٪ ٢٠,٥
إيجابي	٪ ٣٩,٥
لا يوجد	٪ ٢٥,٢
سلبي	٪ ١٢,٩
سلبي جداً	٪ ١,٩
المجموع	٪ ١٠٠

٢٤/٢ مدى تأثير توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (٣٤) المبين أدناه أن (٦١,٨٪) من مسئولي وموظفي التوظيف ضمن أفراد عينة البحث يعتقدون أن توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف تؤثر إيجابياً جداً أو إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، في حين يرى (٢٢,٦٪) أنه ليس له أي تأثير ، في حين يرى ١٥,٦٪ من المجيبين أن التأثير سلبي أو سلبي جداً.

جدول رقم (٣٤)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	١٧,٥ ٪
إيجابي	٤٤,٣ ٪
لا يوجد	٢٢,٦ ٪
سلبي	١١,٨ ٪
سلبي جداً	٣,٨ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢٥/٢ مدى تأثير حجم عمليات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (٣٥) أن أكثر من نصف مسئولي التوظيف ضمن عينة البحث يعتقدون أن حجم عمليات التوظيف يؤثر إيجابياً أو إيجابياً جداً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية ، في حين يرى (٢٠,٨ ٪) أنه لا يوجد تأثير ، في حين يرى (١٨,٩ ٪) أن التأثير إما سلبي أو سلبي جداً.

جدول رقم (٢٥)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	١٥,٠ ٪
إيجابي	٤٥,٣ ٪
لا يوجد	٢٠,٢ ٪
سلبي	١٧,٠ ٪
سلبي جدًا	١,٩ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢٦/٢ مدى تأثير حجم عمليات التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يعتقد كما هو موضح في الجدول رقم (٣٦) أكثر من نصف مسئولي وموظفي التوظيف ضمن أفراد عينة البحث أن حجم عمليات التوظيف في الجهاز الحكومي يؤثر إيجابياً جداً أو إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف ، أما بقية المجيبين فهم يرون أنه إما لا يوجد تأثير وبلغت نسبتهم (١٩,٤٪) ، أو أن التأثير سلبي أو سلبي جداً وهم يمثلون (٢٠,٤٪) .

جدول رقم (٣٦)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	١٤,٧٪
إيجابي	٤٥,٥٪
لا يوجد	١٩,٤٪
سلبي	١٩,٠٪
سلبي جداً	١,٤٪
المجموع	١٠٠٪

٢٧/٢ مدى تأثير توافر الأجهزة الحديثة في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يبين الجدول في (٣٧) الموضح أدناه أن (٨٦,٦٪) من مسئولي وموظفي التوظيف يعتقدون أن توافر الأجهزة الحديثة يؤثر إيجابياً أو إيجابياً بدرجة كبيرة في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية فى حين يعتقد (٩٪) من المجيبين عدم وجود أي تأثير ، في حين يرى (٤,٢٪) منهم أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٣٧)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٤٥,٣ ٪
إيجابي	٤١,٥ ٪
لا يوجد	٩,٠ ٪
سلبي	٣,٣ ٪
سلبي جدًا	٠,٩ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢٨/٢ مدى تأثير توافر الأجهزة الحديثة في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يتبين من الجدول رقم (٣٨) أن (٨٦,٣ ٪) من مسئولي وموظفي التوظيف المجيبين ضمن أفراد عينة البحث يعتقدون أن توافر الأجهزة الحديثة يؤثر إيجابياً جداً أو إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، أما الذين يعتقدون عدم وجود أي تأثير فقد بلغت نسبتهم (١٠,٩ ٪) ، وقد أفاد (٢,٨ ٪) من المجيبين أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٣٨)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٤٢,٧ ٪
إيجابي	٤٣,٦ ٪
لا يوجد	١٠,٩ ٪
سلبي	١,٤ ٪
سلبي جدًا	١,٤ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢٩/٢ مدى تأثير إلمام مسئولي التوظيف بالأجهزة الحديثة في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف :

يبين الجدول المبين أدناه رقم (٣٩) أن (٨٣,١ ٪) من مسئولي وموظفي التوظيف المجيبين يرون أن إلمام مسئولي التوظيف بالأجهزة الحديثة يؤثر إيجابياً أو إيجابياً جداً في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف في الأجهزة الحكومية ، في حين لا يعتقد (١٣,٢٪) من المجيبين أن هناك تأثيراً ، في حين يرى (٣,٧ ٪) أن التأثير سلبي أو سلبي جداً .

جدول رقم (٣٩)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جدًا	٤٢,٠ ٪
إيجابي	٤١,١ ٪
لا يوجد	١٣,٢ ٪
سلبي	٢,٨ ٪
سلبي جدًا	٠,٩ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٢/٣٠ مدى تأثير إلمام مسئولي التوظيف بالأجهزة الحديثة في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف :

يتضح من الجدول رقم (٤٠) أن (٨٦,٢ ٪) من مسئولي وموظفي التوظيف الذين أجابوا ضمن أفراد عينة البحث يعتقدون أن إلمام مسئولي التوظيف بالأجهزة الحديثة يؤثر إيجابياً بدرجة كبيرة أو إيجابياً في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . في حين يعتقد(١٠ ٪) من المجيبين أن التأثير معدوم ، أما الذين يرون أن التأثير سلبي وسلبي جداً ، فقد بلغت نسبتهم (٣,٨ ٪) .

جدول رقم (٤٠)

مدى التأثير	النسبة المئوية
إيجابي جداً	٤١,٢ ٪
إيجابي	٤٥,٠ ٪
لا يوجد	١٠,٠ ٪
سلبي	٢,٤ ٪
سلبي جداً	١,٤ ٪
المجموع	١٠٠ ٪

٣ - عرض نتائج الأسئلة المفتوحة :

ورد سؤالان ضمن استبانة البحث يستوضحان عينة البحث من مسئولي وموظفي التوظيف (مشرفين وتنفيذيين) عن مرئياتهم عن الصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تطبيق لامركزية التوظيف والمقترحات التي يودون إبداءها في هذا الخصوص ، وكانت الإجابة على النحو التالي :

٣/١ الصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تطبيق لامركزية التوظيف:

* تفشي وانتشار المحسوبية لدى المسئولين في الأجهزة الحكومية .
* زيادة عبء العمل على إدارات وأقسام التوظيف في الأجهزة الحكومية .
* عدم دقة العمل ومصداقيته .
* عدم وجود المختصين في وضع أسئلة الامتحانات المناسبة .
* عدم الإلمام بقواعد وإجراءات التوظيف وضعف كفاءة تطبيقها.
* قلة تأهيل المشرفين في وحدات التوظيف .
* ازدواجية التعيين على وظيفة واحدة .
* بطء وصول التعاميم الخاصة بالتوظيف من وزارة الخدمة المدنية.
* عدم مناسبة البيئة المكانية لاستقبال المتقدمين وامتحانهم .
* صعوبة فرز وإخراج النتائج .
* قلة المختصين لدراسة طلبات التوظيف .
* عدم توافر الأجهزة التقنية الحديثة .
* ضعف التنسيق ما بين الجهة المركزية وفروعها فيما يختص بالمعلومات عن الوظائف .

* استغلال المسئولين اللامركزية في تثبيت المعينين على نظام الساعات والوظائف المؤقتة.
* تأخر إجراءات المسابقة نظراً لعدم وضوح بعض طلبات التوظيف وضرورة إبداء رأي المختصين بوزارة الخدمة المدنية عنها .
* عدم وضوح بعض ضوابط التوظيف للمسئولين في وحدات وإدارات التوظيف .
* قلة عدد الموظفين مع ارتفاع عدد المتقدمين .
* عدم وضوح المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف وتشتيت نشاط التوظيف بين وحدات إدارة شئون الموظفين الأخرى .
* عدم توافر الأوصاف الوظيفية لفئات الوظائف مما يضعف من موضوعية إعداد أسئلة الامتحانات .
* كثرة نماذج أسئلة الامتحانات وقلة موضوعيتها من حيث القياس .

٣/٢ الاقتراحات والآراء :

* ضرورة أخذ أولوية التقديم في الطلبات بغض النظر عن المؤهلات الأخرى تحقيقاً لعدالة فرص التوظيف .
* ضرورة وجود إدارة إشرافية مركزية في الجهاز الحكومي تشرف على عملية التوظيف تكون تابعة لوزارة الخدمة المدنية توخياً لتحقيق الموضوعية .
* تهيئة الأماكن المناسبة لاستقبال الطلبات وعقد الامتحانات .
* تكوين لجان من المختصين لاستقبال الطلبات ووضع أسئلة الامتحانات وإعطائها صلاحيات أكثر .
* تدريب الموظفين على مهام واختصاصات وحدات التوظيف .
* التنسيق المستمر مع وزارة الخدمة المدنية ومعرفة ما يستجد من تعاميم وقرارات.

* الرجوع إلى التوظيف المركزي لتجنب المشكلات والمعوقات الناجمة عن اللامركزية.

* توفير جميع المعلومات بين المركز الرئيسي لجهاز الوزارة وفروعها .

* وضع جدول زمني لمواعيد الإعلان عن الوظائف الشاغرة والالتزام بذلك .

* توحيد إجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

* ضرورة متابعة ومحاربة التجاوزات والانحرافات الناجمة عن عدم موضوعية التطبيق .

* تزويد وحدات التوظيف بالكفاءات الجيدة سواء عن طريق التعيين والترقية أو إعادة توزيع القوى العاملة .

* ضرورة مشاركة مندوبي وزارة الخدمة المدنية مشاركة فعالة من بداية المسابقة إلى نهايتها تحقيقاً لمبدأ الموضوعية .

* إيجاد بدائل أخرى للامتحانات مثل المفاضلة ونحوها .

* ضرورة توفير الأجهزة الحديثة لمسئولي وموظف التوظيف في الأجهزة الحكومية ضماناً لسرعة الإنجاز ودقة التطبيق .

* تجزئة عملية التوظيف إلى جزأين ، الأول يختص بوزارة الخدمة المدنية من فحص الطلبات وفرز المتقدمين ، والثاني في الجهات الحكومية لإجراء المسابقات واختيار أفضل العناصر .

* ضرورة التنسيق بين الجهات الحكومية التي سوف تعلن عن وظائف شاغرة لديها.

ثانياً - تحليل نتائج البحث

١/١ الفرضية الأولى :

تؤثر الجوانب السلوكية الموضوعية لمسئولي وموظفي التوظيف إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (أثر الجوانب السلوكية الموضوعية) والذي يمثله محورا العلاقات الشخصية والجوانب السلوكية في عملية التوظيف -أقل من (٣) ، كانت قيمة اختبار (ت) (١٤,٦٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠١) ، مما يدل على جوهرية أثر العلاقات الشخصية الموضوعية لمسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩) من (٥) وبانحراف معياري (٠,٦٧) ، مما يدل على أهمية العلاقات الشخصية الموضوعية لمسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة قواعد وإجراءات التوظيف .

اختبار ت (T test)

المحور العلاقات	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
الشخصية	١٤,٦٣	٠,٠٠١	٣,٦٩	٠,٦٧

ونعتقد أن الجوانب السلوكية الموضوعية التي تبنى على أسس علمية تحقق مبدأ العدالة وتقطع دابر المحسوبية التي لا تقوم على أسس علمية ، ومن ثم تحقق كفاءة التطبيق من قبل المسئولين والموظفين ودقته واتباع الضوابط والقواعد والإجراءات المحددة وعدم العدول عنها إلى قواعد وإجراءات تتنازعها المحسوبية التي تبنى على معايير شخصية بحتة لا تتسم بالعدالة ولا بالموضوعية .

ولمعرفة أقوى المحاور الأخرى ارتباطاً بهذا المحور (الجوانب السلوكية الموضوعية) وجد أن هناك علاقة قوية بينه وبين محور (عدد مسئولي وموظفي التوظيف) ، حيث كان معامل الارتباط سبيرمان (٠,٥٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) مما يؤكد جوهرية العلاقة . ونعتقد أن قوة هذه العلاقة بين هذين المحورين يعود إلى أن ارتفاع عدد المسئولين والموظفين يسارع في سهولة إنجاز عملية التوظيف ويقلل من فرص تفشي العلاقات الشخصية غير المنضبطة ، كما أن ازدياد عدد الموظفين يمكن من توزيع العمل بشكل يسهم في عدم إجهاد موظفي التوظيف ومن ثم ارتفاع روحهم المعنوية وتحقيق الجوانب السلوكية الجيدة والبناءة في مقابلة واختبار المتقدمين . ونود أن ننوه في هذا الجانب إلى تأكيد مسئولي وموظفي التوظيف المجيبين ضمن عينة البحث على أن تفشي المحسوبية والواسطة قد أثر بشكل سلبي في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف والأجهزة ، وذلك عند استعراضنا لنتائج الأسئلة المفتوحة .

اختبار سبيرمان Spearman

الجوانب السلوكية الموضوعية

عدد	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
١	عدد مسئولي وموظفي التوظيف	٠,٤٦	٠,٠٠٠١	٢٠٠

٢/٢ الفرضية الثانية :

يؤثر مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (أثر مستوى التعليم) أقل من (٣) كانت قيمة اختبار ت (١٧,٨) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، مما يدل على جوهرية أثر مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٣) وبانحراف معياري (٠,٨٣) ، مما يدل على أهمية التعليم لدى مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف . ونعتقد أن قوة العلاقة بين مستوى التعليم وكفاءة التطبيق أمر منطقي ؛ حيث يوفر التعليم قدراً من المعارف والقدرات التي تسهم في كفاءة التطبيق.

اختبار ت (T test)

المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
مستوى التعليم	١٧,٨	٠,٠٠٠١	٤,٠٣	٠,٨٣

ولمعرفة أقوى المحاور الأخرى ارتباطاً بهذا المحور (مستوى التعليم) أجرينا اختبار سبيرمان ، ووجد أن هناك علاقة قوية بين هذا المحور وكل من المحاور التالية (مستوى الخبرة) ، حيث كان معامل الارتباط (٠,٥٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، مما يؤكد جوهرية العلاقة أيضًا ، (عدد مسئولي وموظفي التوظيف ، وكان معامل الارتباط (٠,٤٧) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠١) .

اختبار سبيرمان Spearman

(مستوى التعليم)

عدد	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
١	مستوى الخبرة .	٠,٥٤	٠,٠٠٠١	١٩٨
٢	مستوى التدريب .	٠,٥٤	٠,٠٠٠١	٢٠٣
٣	عدد مسئولي وموظفي التوظيف .	٠,٤٧	٠,٠٠٠١	٢٠٢

ونستطيع القول : إن قوة الارتباط ما بين مستوى التعليم وهذه المحاور مفاده أن التعليم وحده يوفر معارف وبعض القدرات المحدودة التي لا تكفي بذاتها لوضع قاعدة صلبة لكفاءة التطبيق ، بل لابد من توافر الخبرات العملية في مجال قواعد وإجراءات التوظيف ، بالإضافة إلى أن التدريب التخصصي في مجالات التوظيف يكسب الموظفين المهارات اللازمة للتطبيق والتي قد لا تكون مكتسبة من خلال التعليم أو الخبرة . أما فيما يخص قوة الارتباط ما بين محوري مستوى التعليم وعدد مسئولي وموظفي التوظيف فنعتقد أن مستوى التعليم لا يكفي وحده لتحقيق كفاءة التطبيق إذا لم يصاحبه زيادة في عدد الموظفين ذوي المؤهلات العلمية المتخصصة .

ونود أن نشير في هذا المجال إلى أن هذه النتيجة وهي أهمية المستوى التعليمي لمسئولي وموظفي التوظيف قد أكدها المجيبون ضمن أفراد عينة البحث أثناء عرض النتائج بالرغم من أن ما يقارب ثلثي المجيبين لا يحملون مؤهلات جامعية متخصصة في مجال التوظيف أو أنظمة الخدمة المدنية بشكل عام .

٣/٢ الفرضية الثالثة :

يؤثر مستوى خبرة مسئولي وموظفي التوظيف إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (أثر مستوى الخبرة) أقل من (٣) كانت قيمة اختبار (ت) (٢٨,٠٠) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، وهذا دليل على جوهرية أثر مستوى خبرة مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٩) وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٥) وهذا يدل على أهمية خبرة مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، ومن ثم عدم قبول فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة . ونعتقد أن الخبرات العامة والخبرات النوعية في مجال التوظيف توفر قدراً جيداً من المهارات المتراكمة والقدرات المكتسبة مما يساعد بالطبع في رفع المهارات التطبيقية لقواعد وإجراءات التوظيف .

اختبار ت (T test)

المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
مستوى الخبرة	٢٨,٠٠	٠,٠٠٠١	٤,٢٩	٠,٦٥

ولمعرفة أقوى محاور الدراسة ارتباطاً بهذا المحور (مستوى الخبرة) فقد أجرينا اختبار سبيرمان ، ووجد أن هناك ارتباطًا بين هذا المحور وكل من محوري (مستوى الخبرة وعدد مسئولي وموظفي التوظيف) إضافة إلى محور (مستوى التعليم) والذي سبق مناقشته في الفرضية السابقة . وقد كان معامل الارتباط سبيرمان بالنسبة لمحور (مستوى الخبرة) مع محور (مستوى التدريب) (٠,٥٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) وفي هذا تأكيد على جوهرية العلاقة بينهما . كما بلغ معامل الارتباط بالنسبة لهذا المحور مع محور (عدد مسئولي وموظفي التوظيف) ، (٠,٤٩) وبمستوى دلالة قدره (٠,٠٠٠١) ، وهذا دليل أيضاً على جوهرية هذه العلاقة .

اختبار سبيرمان Spearman

(مستوى الخبرة)

عدد	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
١	مستوى التدريب .	٠,٥٢	٠,٠٠٠١	٢٠٠
٢	عدد مسئولي وموظفي التوظيف .	.٤٩	٠,٠٠٠١	١٩٩
٣	مستوى التعليم .	٠,٥٤	٠,٠٠٠١	١٩٨

ونرى أن صقل الخبرة المكتسبة بالتدريب التخصصي أمر محبذ حيث يضفي على الخبرات مهارات جديدة ويقوم من بعض الانحرافات . كما أن مستوى الخبرات الوظيفية في مجال التوظيف يرغب في دعمها بالعدد الكافي من المختصين من

مشرفين وتنفيذيين ضماناً لسرعة الإنجاز وكفاءة التطبيق . وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة المجيبين الذين أفادوا أن تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية التي ينتمون لها بدرجة كبيرة قد يعود إلى توافر حد معقول من الخبرات المكتسبة لدى مسئولي وموظفي التوظيف ضمن أفراد عينة البحث . وننوه إلى أن تطبيق القواعد والإجراءات لا يعني كفاءة التطبيق ، بل لا بد من توافر عناصر مكملة لتحقيق هذا المبدأ ، وهذا ما ناقشناه وسنناقشه في المحاور التالية .

٤/٢ الفرضية الرابعة :

يؤثر مستوى تدريب مسئولي وموظفي التوظيف إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (أثر مستوى التدريب) أقل من (٣) فقد أجرينا اختبار (ت) وكانت قيمته (٢٢,٦٨) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، مما يدل على جوهرية أثر مستوى خبرة مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٧) وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٨) ، وفي هذا دليل على أهمية مستوى تدريب مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، ومن ثم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم .

اختبار ت (Ttest)

المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
مستوى التدريب	٢٢,٦٨	٠,٠٠٠١	٤,٠٧	٠,٦٨

ونعتقد أن هذا أمر منطقي ، فكلما زاد مستوى تدريب القائمين على وحدات التوظيف وأصبح ذا سمة تخصصية فإنه يزيد من مهارات وقدرات الموظفين خصوصاً في مجالات تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف ، وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن مستوى التدريب لدى المجيبين ضمن أفراد عينة البحث يميل إلى أن يكون متوسطاً أو أقل وذلك أثناء عرض نتائج البحث إلا أن المجيبين أكدوا على أهمية هذا المحور في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف .

ولمعرفة أقوى المحاور الأخرى ارتباطاً بهذا المحور (مستوى التدريب) فقد أجرينا اختبار سبيرمان ، ووجد أن هناك علاقة قوية بينه وبين عدد مسئولي وموظفي التوظيف ، حيث كان معامل الارتباط سبيرمان (٠,٤٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) مما يؤكد جوهرية هذه العلاقة . ولا ننسى أن ننوه بالعلاقة القوية بين هذا المحور وكل من محوري (مستوى التعليم ومستوى الخبرة) والذي سبق مناقشته في فرضيات سابقة .

اختبار سبيرمان Spearman

(مستوى التدريب)

عدد	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
١	عدد مسئولي وموظفي التوظيف	٠,٤٧	٠,٠٠٠١	٢٠٤
٢	مستوى التعليم	٠,٥٤	٠,٠٠٠١	٢٠٣
٣	مستوى الخبرة	.٥٢	٠,٠٠٠١	٢٠٠

ونعتقد أن قوة الارتباط بين مستوى التدريب وعدد مسئولي وموظفي التوظيف يأتي من محور ثالث وسيط وهو حجم عمليات التوظيف في الجهاز الحكومي والذي تبينت علاقته القوية بمحور (عدد مسئولي وموظفي التوظيف) ، فلا يكفي وجود المهارات والقدرات لدى عدد محدود من الموظفين في وحدات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، بل لابد من اضطلاع معظم القائمين على وحدات التوظيف من مشرفين وتنفيذيين بالمهارات اللازمة لتطبيق قواعد وإجراءات التوظيف بكفاءة وفاعلية ؛ نظراً للتلازم ما بين حجم عمليات التوظيف وعدد المسئولين في هذه الأجهزة .

٥/٢ الفرضية الخامسة :

يؤثر عدد مسئولي وموظفي التوظيف إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (أثر عدد مسئولي وموظفي التوظيف) أقل من (٣) كانت قيمة اختبار ت (٢٢,٦٨) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، مما يؤكد جوهرية أثر عدد مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٥) مما يدل على أثر عدد مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف فالزيادة النوعية في عدد الموظفين تزيد من سرعة الإنجاز وكفاءة الأداء .

اختبار ت (T test)

المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
عدد مسئولي وموظفي التوظيف	٢٢,٦٨	٠,٠٠٠١	٤,٠٢	٠,٦٥

ويعتبر هذا المحور (أثر عدد مسئولي وموظفي التوظيف) أكثر المحاور ارتباطاً بالمحاور الأخرى ، فبالإضافة إلى الإرتباط القوي بينه وبين محاور كل من (مستوى التعليم ، مستوى الخبرة ، مستوى التدريب) والذي سبق استعراضه في الفرضيات السابقة - فقد كانت له علاقة قوية بين كل من (المستوى الوظيفي لمسئولي وموظفي التوظيف ، المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف وحجم عمليات التوظيف) فقد كان معامل الارتباط سبيرمان (٠,٥٧ ، ٠,٥٤ ، ٠,٤٧) على التوالي وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) لكل من هذه المحاور الثلاثة .

اختبار سبيرمان Spearman

(عدد مسئولي وموظفي التوظيف)

عدد	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
١	مستوى التعليم	٠,٤٧	٠,٠٠٠١	٢٠٢
٢	مستوى الخبرة	٠,٤٩	٠,٠٠٠١	١٩٩
٣	مستوى التدريب	٠,٤٧	٠,٠٠٠١	٢٠٤
٤	المستوى الوظيفي	٠,٥٧	٠,٠٠٠١	٢٠١
٥	المستوى التنظيمي	٠,٤٥	٠,٠٠٠١	٢٠٤
٦	العلاقات الشخصية	٠,٤٦	٠,٠٠٠١	٢٠٠

ونرى أن هذا الارتباط بين هذا المحور والمستوى الوظيفي (المرتبة) لمسئولي وموظفي التوظيف يؤكد التوجه إلى أن تكون وظائف المسئولين في وحدات التوظيف ذات طابع تخصصي (باحث مساعد - وباحث أخصائي) والتي تكون مراتبها ما بين المراتب (٦ - ٩) لتضفي على أعمال هذه الوحدات طبيعية العمل التخصصي في مجال التوظيف ، وهذا بدوره يساعد في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في تلك الوحدات . أما فيما يتعلق بالارتباط ما بين محور هذه الفرضية (أثر عدد مسئولي وموظفي التوظيف) ومحور المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، فنعتقد أن المستوى التنظيمي يؤدي سواء بطبيعته أو بارتفاعه إلى إكساب الأهمية المطلوبة لهذه الوحدات . فإن المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف (إدارة عامة أو إدارة) يكسب أولاً أهمية لهذه الإدارات خصوصاً إذا كان الارتباط التنظيمي بالإدارات القيادية في الجهاز ، إضافة إلى أن ارتفاع المستوى التنظيمي لهذه الوحدات يعطيها الأولوية في الوظائف التخصصية في مجالات التوظيف وما ينتج عن ذلك من زيادة في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف .

٦/٢ الفرضية السادسة :

يؤثر المستوى الوظيفي لمسئولي وموظفي التوظيف إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (أثر المستوى الوظيفي) أقل من (٣) كانت قيمة اختبارت (١٨,٢٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، مما يدل على جوهرية أثر المستوى الوظيفي لمسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٣) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٣) مما يدل على أهمية المستوى الوظيفي لمسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية ، ومن ثم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة . فارتفاع المستوى الوظيفي (المراتب) لموظفي التوظيف (مشرفين وتنفيذيين) يزيد من فرصة توافر التخصصات الوظيفية الملائمة والتي غالباً ما تكون مراتبها ضمن وظائف الإدارة الوسطى (٦-١٠) ، عوضاً عن الوظائف التنفيذية في الوظائف الدنيا والتي غالباً ما تكون ذات طابع كتابي بحت وتفقد السمة التخصصية .

اختبار ت (T test)

المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
المستوى الوظيفي	١٨,٢٨	٠,٠٠٠١	٣,٩٣	٠,٧٣

وقد وجد أن أقوى المحاور الأخرى ارتباط بهذا المحور ، محور (عدد مسئولي وموظفي التوظيف) . فقد كان معامل الارتباط سبيرمان (٠,٥٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) مما يؤكد جوهرية هذه العلاقة . ونرى أن هذا الارتباط أتى من كون عدد مسئولي وموظفي التوظيف وحده لا يكفي لتحقيق كفاءة التطبيق إذا لم يصاحبه تمييز لهذا العدد بحيث يكون مستواه الوظيفي (المراتب) مرتفعًا يتيح فرصاً أكبر للباحثين والتخصصيين ذوى المراتب المتقدمة من شغل الوظائف في وحدات وإدارات التوظيف ، وما ينجم عن ذلك من توافر للمهارات والقدرات التي تساعد من كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في هذه الإدارات .

اختبار سبيرمان Spearman

(المستوى الوظيفي لمسئولي وموظفي التوظيف)

عدد	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
١	عدد المسئولين	٠,٥٧	٠,٠٠٠١	٢٠١

٢/٧ الفرضية السابعة :

يؤثر المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (أثر المستوى التنظيمي) أقل من (٣) كانت قيمة اختبار ت (٢٠,٠٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، مما يدل على جوهرية أثر المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٩) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٨) وهذا دليل على أهمية المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

اختبار ت (T test)

المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
المستوى التنظيمي	٢٠,٠٩	٠,٠٠٠١	٤,٠٩	٠,٧٨

ونعتقد أن ارتفاع المستوى التنظيمي للإدارات القائمة على شئون التوظيف في الأجهزة الحكومية يكسبها الأهمية والثقة في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في نظر المسئولين ، ويعطيها المرونة اللازمة في اختيار أفضل الوسائل للقيام بعملية التوظيف . وكما نوهنا سابقاً فإن المستوى التنظيمي الجيد لإدارات التوظيف يعطيها الأولوية في توافر الوظائف ذات السمة التخصصية والبحثية في مجال التوظيف ، وما ينعكس عن ذلك من توافر الموظفين الملمين بقواعد وإجراءات التوظيف .

ولمعرفة أقوى المحاور الأخرى ارتباطاً بهذا المحور (المستوى التنظيمي) وجد أن هناك علاقة قوية بينه وبين محور (عدد مسئولي وموظفي التوظيف) حيث كان معامل الارتباط سبيرمان (٠,٤٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) مما يؤكد جوهرية هذه العلاقة . وهذه العلاقة أو الارتباط يؤكدان ضرورة أن يلازم ارتفاع المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف في الأجهزة الحكومية توفير الموظفين المتخصصين الذين يباشرون مهام واختصاصات هذه الوحدات ، وما يتبع ذلك من كفاءة في تطبيق القواعد والإجراءات في الأجهزة الحكومية ، وهذا ما أكده معظم المجيبين أثناء استعراض نتائج البحث من أن إلمام مسئولي وموظفي التوظيف بأنظمة التوظيف يؤثر إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

اختبار سبيرمان Spearman

(المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف)

عدد	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
١	عدد مسئولي وموظفي التوظيف	٠,٤٥	٠,٠٠٠١	٢٠٤

٨/٢ الفرضية الثامنة :

يؤثر توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (أثر توافر الفرص الوظيفية) أقل من (٣) كانت قيمة اختبار ت (٩,١٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، مما يدل على جوهرية أثر توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٨) ، مما يدل على أهمية أثر توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . فتوافر الفرص الوظيفية يعني توافر قدر ملائم من الوظائف التخصصية في طبيعة عمل التوظيف ، ومن ثم السعي إلى إشغالها بموظفين متخصصين في مجالات التوظيف بحيث يمارسون واجبات ومسئوليات محددة في وحدات وإدارات التوظيف وهم الأقدر من غيرهم في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف ؛ نظراً لتوافر المهارات والقدرات اللازمة لعملية التطبيق ، أو ما يسمى في عرف الوظيفة العامة مبدأ الجدارة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

اختبار ت (T test)

المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف	٩,١٦	٠,٠٠٠١	٣,٦٢	٠,٩٨

ووجد أن هذا المحور ذو ارتباط قوي مع محور (حجم عمليات التوظيف) ، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان (٠,٤٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) مما يؤكد جوهرية هذا الارتباط أو هذه العلاقة . ونعتقد أن قوة هذه العلاقة أتت من كون أن زيادة حجم عمليات التوظيف واتساعها تعطي مجالاً للمنافسة لمن هم على رأس العمل داخل الجهاز الحكومي وخارجه من ذوي المؤهلات العلمية والعملية في مجالات التوظيف لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها .

اختبار سبيرمان Spearman

(توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف)

عدد	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
١	حجم عمليات التوظيف	٠,٤٨	٠,٠٠٠١	٢٠٨

٩/٢ الفرضية التاسعة :

يؤثر حجم عمليات التوظيف إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (أثر حجم عمليات التوظيف) أقل من (٣) كانت قيمة اختبار (ت) (٨,١١) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، مما يدل على جوهرية أثر حجم عمليات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٣) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٦) مما يدل على أهمية حجم عمليات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الجهاز الحكومي ، وقد يكون ذلك في أن زيادة حجم عمليات التوظيف في الجهاز الحكومي تكون حافزاً للمسئولين من مشرفين وتنفيذيين في كثرة المراجعة والاطلاع على القواعد والإجراءات المحددة وما يطرأ عليها من إضافات وتعديلات من قبل الجهاز المركزي المعني بشئون الخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية) ، وما يتبع ذلك من تطلع معظم الموظفين إلى الالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة التي تواكب هذه المستجدات . بالإضافة إلى أن ازدياد حجم عمليات التوظيف يكون مبرراً مقبولاً لدى وحدات إدارات التوظيف لتزويدها بالموظفين المختصين ذوي المهارات الجيدة في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف بكفاءة وفاعلية .

اختبار ت (T test)

المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
حجم عمليات التوظيف	٨,١١	٠,٠٠٠١	٣,٥٣	٠,٩٦

ولمعرفة أقوى المحاور ارتباطاً بهذا المحور ، وجد أن هناك علاقة قوية بينه وبين كل من محوري (عدد مسئولي وموظفي التوظيف) و (توافر الفرص الوظيفية في مجالات التوظيف) ، حيث كان معامل الارتباط سبيرمان (٠,٤٧ ، ٠,٤٨) على التوالي وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) لكل منهما مما يدل على جوهرية هذا الارتباط ، فبالنسبة لقوة العلاقة بين محور هذه الفرضية (حجم عمليات التوظيف) ومحور (عدد مسئولي التوظيف) فنعتقد أنه آت بسبب أن زيادة حجم عمليات التوظيف المنوطة بوحدات التوظيف تتطلب عدداً كافياً من الموظفين الذين يمكن لهم إنجاز العمل بالسرعة والكفاءة اللازمين . أما فيما يخص قوة الارتباط بينه وبين محور توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف ، فكما سبق أن أشرنا سابقاً أن هذا راجع في اعتقادنا إلى أن حجم عمليات التوظيف يفتح مجالاً واسعاً في توفير فرص وظيفية في مجالات عديدة ومنها ما يختص بمجالات التوظيف . ونحب التنويه عند مناقشتنا لهذه الفرضية إلى قاعدة أصولية (مفهوم المخالفة) ونقصد بذلك أن قلة حجم عمليات التوظيف يؤثر سلباً في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . ونعني بذلك قلة الوظائف الشاغرة المعلن عنها في الجهاز الحكومي من المرتبة الخامسة فما دون مقارنة بالأعداد الهائلة من المتقدمين . وهذا بدوره يسبب إجهاداً منقطع النظير للمسئولين في الجهاز الحكومي ؛ نظراً لقلة الإمكانات البشرية والمادية إضافة إلى ضعف العائد من جرائها ، وينعكس ذلك بصفة سلبية في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف لاجتماع عناصر مثبطة ، كما أشرنا سابقاً وهي كثرة أعداد المتقدمين وقلة المتخصصين في مجالات التوظيف في الأجهزة الحكومية وضعف الإمكانات المادية .

اختبار سبيرمان Spearman

(حجم عمليات التوظيف)

عدد	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
١	عدد المسئولين	٠,٤٧	٠,٠٠٠١	٢٠٦
٢	توافر الفرص الوظيفية في مجالات التوظيف	٠,٤٨	٠,٠٠٠١	٢٠٨

١٠/٢ الفرضية العاشرة :

يؤثر توافر أجهزة التقنية الحديثة وإلمام مسئولي وموظفي التوظيف بها إيجابياً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

باختبار أن متوسط هذا المحور (توافر الأجهزة وإلمام الموظفين بها) أقل من (٣) وجد أن قيمة اختبار (ت) (٢٤,٧٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠١) ، مما يدل على جوهرية أثر توافر أجهزة التقنية الحديثة وإلمام مسئولي وموظفي التوظيف بها في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية . وقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٤) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٢) ، مما يدل على أهمية توافر أجهزة التقنية الحديثة وإلمام مسئولي وموظفي التوظيف بها في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الجهاز الحكومي . ومدلول هذه النتيجة أن الأجهزة الحديثة توفر قاعدة من المعلومات لباحثي وأخصائي التوظيف سواء عن الموظفين أو عن الوظائف وشروط شغلها ، إضافة إلى الإحصائيات والبيانات بما يتواءم وكفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الوحدات المعنية بالتوظيف في الأجهزة

الحكومية ، وليس هذا بحد ذاته كافياً لكفاءة تطبيق القواعد والإجراءات ، بل لابد من توافر قدر مناسب من المهارات والقدرات لدى مسئولي وموظفي التوظيف بالقدر الذي يمكنهم من استخدام هذه الأجهزة بما يخدم عملية التوظيف .

اختبار ت (T test)

المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى المعنوية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
توافر أجهزة التقنية الحديثة وإلمام مسئولي وموظفي التوظيف بها	٢٤,٧٠	٠,٠٠٠١	٤,٢٤	٠,٧٢

(بيان بمحاور فرضيات البحث)

رقم الفرضية	المحاور
الفرضية الأولى	العلاقات الشخصية والجوانب السلوكية لعملية التوظيف .
الفرضية الثانية	مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف .
الفرضية الثالثة	مستوى الخبرة لدى مسئولي وموظفي التوظيف وإلمامهم بالأنظمة .
الفرضية الرابعة	مستوى ونوع التدريب لدى مسئولي وموظفي التوظيف .
الفرضية الخامسة	عدد المختصين من مسئولي وموظفي التوظيف .
الفرضية السادسة	المستوى الوظيفي لمسئولي وموظفي التوظيف .
الفرضية السابعة	المستوى التنظيمي لإدارات التوظيف .
الفرضية الثامنة	توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف .
الفرضية التاسعة	حجم عمليات التوظيف .
الفرضية العاشرة	توافر الأجهزة الحديثة وإلمام مسئولي وموظفي التوظيف بها .

الفصل الخامس

الخلاصة والتوصيات

أولاً : خلاصة البحث :

عند استعراض أهم العوامل تأثيراً في كفاءة تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية التي قبلت تفويض وزارة الخدمة المدنية لها في ممارسة عملية التوظيف للمراتب الخامسة فما دون ، والتي أدت بدورها إلى تخلي بعض الجهات الحكومية عن ممارسة الصلاحية أو تراجعها وإحجام البعض الآخر عن قبول فكرة التفويض أصلاً ، وجد أن أهم هذه العوامل ينحصر فيما يلي :

١ – قلة الكفاءات الوظيفية المتخصصة في مجال التوظيف .

٢ – كثرة أعداد المتقدمين مقارنة بحجم الوظائف المعلن عنها .

٣ – تدني المستوى التنظيمي لوحدات التوظيف والذي بدوره لا يعطي دوراً أصيلاً لهذه الوحدات في ممارسة عمليات التوظيف بموضوعيته ولا يعطيها البيئة المناسبة لاستقبال واختبار المتقدمين .

٤ – ضعف الإمكانات المخصصة لإدارات ووحدات التوظيف من أجهزة ووسائل .

ثانياً : التوصيات :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث نتقدم فيما يلي ببعض التوصيات سواء الموجهة لوزارة الخدمة المدنية ، والأجهزة الحكومية ، ومعهد الإدارة العامة ، والتي نرجو أن تسهم في دعم استمرار لا مركزية التوظيف في الأجهزة الحكومية :–

١ - وزارة الخدمة المدنية :

١/١ التأكيد على تكثيف التواصل المستمر ما بين المسئولين في وزارة الخدمة المدنية ومسئولي وموظفي التوظيف في الأجهزة الحكومية ، وذلك عن طريق إقامة الندوات واللقاءات العلمية والحلقات التطبيقية .

٢/١ الاستمرار في تزويد الأجهزة الحكومية متمثلة في إدارات ووحدات التوظيف فيها بقواعد وإجراءات التوظيف المحددة ، إضافة إلى الأدلة الإرشادية وأدلة التصنيف وأدلة المؤهلات العلمية والعملية وما يطرأعليها من تعديل أو إلغاء.

٣/١ التأكيد على توخي النزاهة والموضوعية من قبل الأجهزة الحكومية أثناء إجراء المسابقات الوظيفية ، وضرورة وجود آلية فاعلة تضمن الحيادية والموضوعية.
٤/١ ضرورة وجود قاعدة معلوماتية لدى وزارة الخدمة المدنية لتنسيق ومتابعة التوظيف اللامركزي في الأجهزة الحكومية .

٢ - الأجهزة الحكومية :

١/٢ التأكيد على دعم إدارات ووحدات التوظيف في الأجهزة الحكومية بالكفاءات المتخصصة كماً ونوعاً .

٢/٢ ضرورة إلحاق مسئولي وموظفي التوظيف في الأجهزة الحكومية بالدورات التدريبية المتخصصة .

٣/٢ ضرورة توفير البيئة المكانية المناسبة للمسابقات التوظيفية من صالات استقبال وقاعات امتحانات ونحوها .

٤/٢ التأكيد على ضرورة توفير الأجهزة الحديثة لإدارات ووحدات التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٥/٢ ضرورة إنشاء إدارات ووحدات تعني بالتوظيف في الأجهزة الحكومية .

٦/٢ جدولة المسابقات الوظيفية في الأجهزة الحكومية والتأكيد على التنسيق فيما بينها منعاً للتضارب في مواعيد المسابقات .

٣ - معهد الإدارة العامة :

١/٣ ضرورة تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التوظيف والامتحانات الوظيفية .

٢/٣ التنسيق بين المعهد والأجهزة الحكومية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمسئولي وموظفي التوظيف والسعي لتسديدها عن طريق البرامج التدريبية المتخصصة .

٣/٣ التأكيد على إقامة اللقاءات العلمية والحلقات التطبيقية لمسئولي التوظيف في الأجهزة الحكومية .

٤/٣ ضرورة إجراء البحوث المتخصصة والدراسات العلمية في مجالات التوظيف اللامركزي .

٥/٣ التأكيد على ضرورة وجود إدارات للتوظيف في الأجهزة الحكومية ذات ارتباط تنظيمي مناسب ، وذلك عند إجراء الدراسات التنظيمية من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري ، أو الإدارة العامة للاستشارات في معهد الإدارة العامة .

الملاحق

ملحق رقم (١)

(استبانة البحث)

أخي الموظف الكريم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

يقوم فريق من أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة بإعداد بحث ميداني تحت عنوان (أثر لا مركزية التوظيف فى الخدمة المدنية وتطبيق قواعد وإجراءات التوظيف فى الأجهزة الحكومية) ولأهمية إجاباتكم لغرض جمع المعلومات اللازمة لإعداد هذا البحث ، تم تصميم الاستبانة المرفقة . لذا نرجو التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستبانة ، ومن ثم وضعها في المظروف المرفق وإعادته إلى مدير شئون الموظفين في جهتكم ليتولى إرساله إلى مركز البحوث والدراسات الإدارية بالمعهد على عنوان : ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١١٤١ ، علماً بأن أجابتكم ستخصص لغرض البحث العلمي فقط .

شاكرين ومقدرين تعاونكم معنا ...

وتقبلوا تحياتنا ،

فريق البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع المناسب :

أولاً : معلومات أولية :

١ – مسمى الجهة .

١ ☐ وزارة	٢ ☐ مصلحة	٣ ☐ إمارة
٤ ☐ رئاسة	٥ ☐ ديوان	٦ ☐ أمانة
٧ ☐ مؤسسة عامة	٨ ☐ هيئة	٩ ☐ أخرى

٢ – الوظيفة التي تشغلها .

١ ☐ إشرافية

٢ ☐ غير إشرافية

٣ – مسمى الوظيفة التي تشغلها .

١ ☐ مدير عام التوظيف	٤ ☐ أخصائي توظيف
٢ ☐ مدير إدارة التوظيف	٥ ☐ باحث توظيف
٣ ☐ مدير قسم/شعبة/وحدة التوظيف	٦ ☐ كاتب
	٧ ☐ أخرى

٤ - المرتبة :

١		فوق العاشرة
٢		السادسة إلى العاشرة
٣		الخامسة فما دون

٥ - المؤهل العلمي :

١		فوق الجامعي	٤		ثانوية عامة
٢		جامعي	٥		الكفاءة المتوسطة
٣		دبلوم فوق الثانوي	٦		الابتدائية فأقل

٦ - مدة الخدمة :

| ١ | | ١٥ سنة فأكثر | ٣ | | ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |
| ٢ | | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ٤ | | أقل من ٥ سنوات |

٧ - هل سبق أن التحقت بدورات تدريبية متخصصة في مجال التوظيف :

| ١ | | نعم | ٢ | | لا |

٨ – إذا كانت الإجابة بنعم ، فكم عدد تلك الدورات .

١ واحدة	٢ ثلاث
٣ اثنتان	٤ أربع دورات فأكثر

٩ -ما مدى تطبيق قواعد التوظيف في الجهة التي تعمل بها ؟

١ بدرجة كبيرة جداً	٢ بدرجة كبيرة
٣ بدرجة متوسطة	٤ بدرجة قليلة

١٠ – ما مدى تطبيق إجراءات التوظيف في الجهة التي تعمل بها ؟

١ بدرجة كبيرة جداً	٢ بدرجة كبيرة
٣ بدرجة متوسطة	٤ بدرجة قليلة

ثانياً : معلومات أساسية :

١١ - يرجى وضع علامة (✓) في الحقل المناسب :

تسلسل	العبارة	مدى التأثير				
		إيجابي جداً	إيجابي	لا يوجد	سلبي	سلبي جداً
١	تؤثر العلاقات الشخصية الموضوعية في كفاءة قواعد التوظيف .					
٢	تؤثر العلاقات الشخصية الموضوعية في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
٣	يؤثر مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
٤	يؤثر مستوى تعليم مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
٥	يؤثر مستوى الخبرة عند مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
٦	يؤثر مستوى الخبرة عند مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
٧	يؤثر مستوى تدريب مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
٨	يؤثر مستوى تدريب مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
٩	يؤثر نوع تدريب مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					

تسلسل	العبارة	مدى التأثير				
		إيجابي جدًا	إيجابي	لا يوجد	سلبي	سلبي جداً
١٠	يؤثر نوع تدريب مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
١١	يؤثر عدد مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
١٢	يؤثر عدد مسئولي وموظفي التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
١٣	يؤثر المستوى الوظيفى لمسئولى وموظفى التوظيف فى كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
١٤	يؤثر المستوى الوظيفى لمسئولى وموظفى التوظيف فى كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
١٥	يؤثر إلمام مسئولى وموظفى التوظيف بأنظمة التوظيف فى كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
١٦	يؤثر إلمام مسئولى وموظفى التوظيف بأنظمة التوظيف فى كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف					
١٧	تؤثر الجوانب السلوكية لعملية التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
١٨	تؤثر الجوانب السلوكية لعملية التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
١٩	يؤثر مدى توافر المختصين في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					

تسلسل	العبارة	مدى التاثير				
		إيجابي جدًا	إيجابي	لا يوجد	سلبي	سلبي جداً
٢٠	يؤثر مدى توافر المختصين في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
٢١	يؤثر المستوى التنظيمي لإدارات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
٢٢	يؤثر المستوى التنظيمي لإدارات التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
٢٣	يؤثر مدى توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
٢٤	يؤثر مدى توافر الفرص الوظيفية في مجال التوظيف في كفاءة إجراءات التوظيف .					
٢٥	يؤثر حجم عمليات التوظيف في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
٢٦	يؤثر حجم عمليات التوظيف في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
٢٧	يؤثر مدى توافر الأجهزة الحديثة في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
٢٨	يؤثر مدى توفر الأجهزة الحديثة في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					
٢٩	يؤثر مدى إلمام مسئولي وموظفي التوظيف بالأجهزة الحديثة في كفاءة تطبيق قواعد التوظيف .					
٣٠	يؤثر مدى إلمام مسئولي وموظفي التوظيف بالأجهزة الحديثة في كفاءة تطبيق إجراءات التوظيف .					

١٢ - ما هي في مرئياتك الصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تطبيق لا مركزية التوظيف ؟

....

....

....

....

....

....

....

....

١٣ - هل لديك أية مقترحات أو أراء تود إضافتها ؟ الرجاء اذكرها ؟

....

....

....

....

....

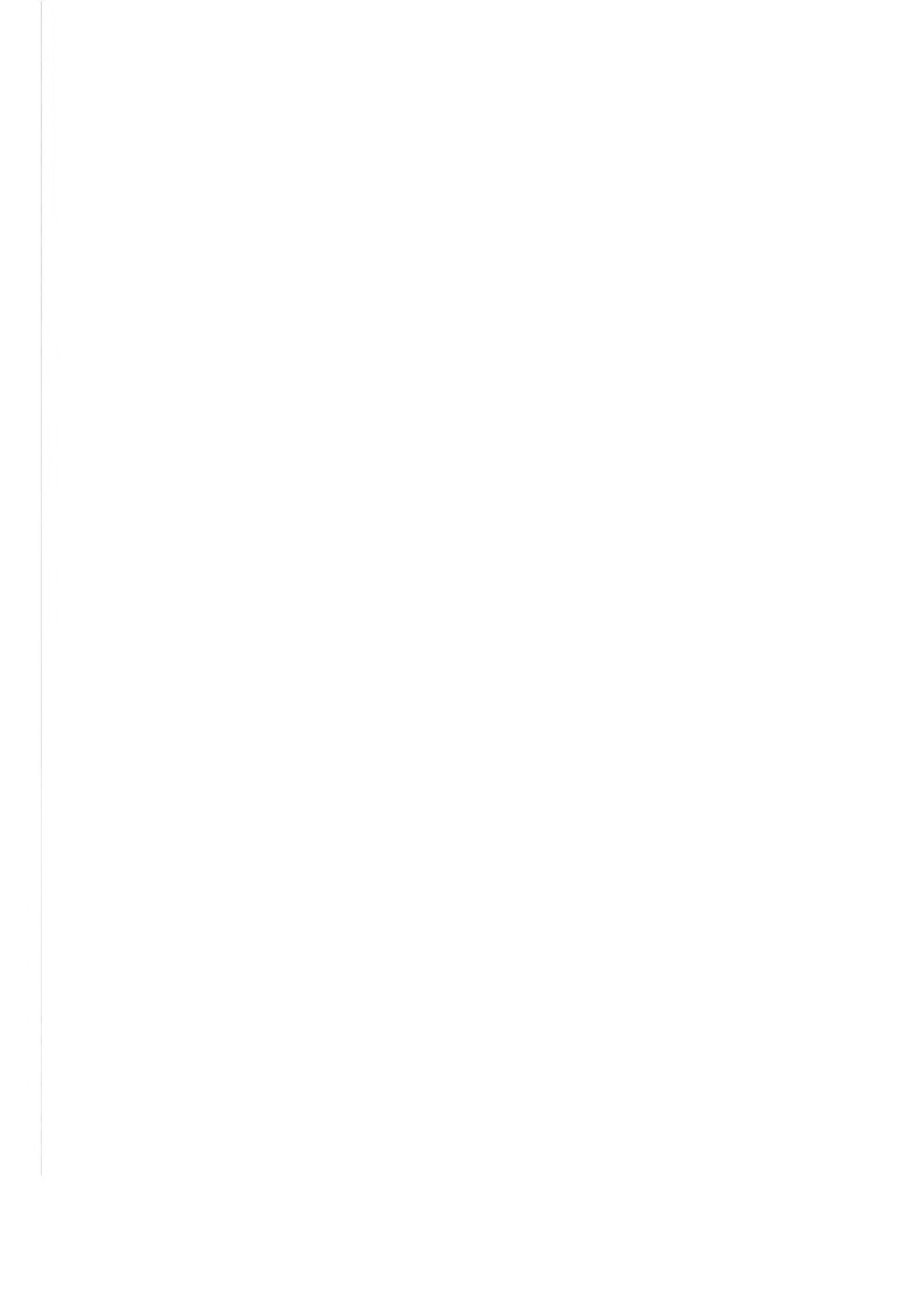
....

....

....

ملحق رقم (٢)

تعاميم وزارة الخدمة المدنية



بسم الله الرحمن الرحيم



الإدارة العامة للتوظيف

الرقم: ٥٢٥٠٩

التاريخ: ١٤ / ١ / ١٤١٤

الموضوع: بعث محضر ودليل المسابقات.

صاحب المعالي / ... سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

أبعث لمعاليكم من طيه نسخة من المحضر المتعلق بتفويض الوزارة بإجراء المسابقات الوظيفية للمرتبة الخامسة فما دون بعد أن تم استكمال التوقيعات، ومرفقاً به دليل المسابقات الوظيفية الخاص بإجراءات وقواعد التوظيف بالمسابقة.

أمل ان يكون فيما اتخذ من اجراء مايحقق طموحات الوزارة ويعينها على تحقيق رسالتها.

شاكرين تعاونكم... ولكم خالص تحياتنا...

وزير الدولة

رئيس الديوان العام للخدمة المدنية

تركي بن خالد السديري

تلفون ٤٠٢٦٦٦٦ - تلكس CIVIL SJ ٤٠١١٤٥ - فاكس ٤٠٥٦٢٤٨ - ص.ب ١٨٣٦٧ - الرياض ١١١١٤ - المملكة العربية السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم



الرقم :

التاريخ :

ـ ١ ـ

الادارة العامة للتوظيف

(محضر)

حيث قد نصت المادة السابعة من نظام الخدمة المدنية على مايلي :

« يعلن الديوان العام للخدمة المدنية الوظائف التي في المرتبة العاشرة فمادون ويخضع جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف لتقييم يحدد الديوان العام للخدمة المدنية مقاييسه واجراءاته حسب ماتقتضيه الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة .

ويجوز بعد اتفاق رئيس الديوان العام للخدمة المدنية والوزير المختص أن تقوم الجهة الادارية بامتحان من يتقدمون لشغل بعض وظائف المراتب الخامسة فمادون وفق المقاييس والاجراءات التي يحددها الديوان العام للخدمة المدنية »

وانطلاقا من المبدأ الذي حملته هذه المادة ، فقد سبق ان فوض الديوان بعض الجهات الادارية شغل بعض وظائفها وبحيث يكون دور الديوان اما المشاركة أو المراجعة اللاحقة .

ولنجاح تلك التجربة ، وبناء على المادة المشار اليها بعاليه من نظام الخدمة المدنية . فقد وجه معالي وزير الدولة رئيس الديوان العام للخدمة المدنية المسئولين في الديوان للتشاور مع الجهات الحكومية حول قيامها باجراءات شغل وظائفها من المراتب ١ ـ ٥ ولمدة سنتين كتجربة يتم بعدها مراجعة الوضع .

واستنادا الى خطاب معالي وزير الدولة رئيس الديوان العام للخدمة المدنية الذي حمل تلك الرغبة رقم ٢٩٠١٤ وتاريخ ١٤١٤/٧/٧هـ ، وخطاب معالي وزير العدل الجوابي رقم ٢٠٤٦/١/٥/خ وتاريخ ١٤١٤/٨/١هـ المتضمن الموافقة على ان تتولى الجهه مهام المسابقة الوظيفية للمرتبة الخامسة فمادون وفق الاجراءات

تليفون ٦٦٦٦ ـ ٤٠٢ ـ تلكس CIVIL SJ ٤٠١٤٤٠ ـ فاكس ٦٢٥٨ ـ ٤٠٥ ـ ص.ب ١٨٣٦٧ ـ الرياض ١١١١٤ ـ المملكة العربية السعودية

الديوان العام للخدمة المدنية

-٢-

والمقاييس التي يحددها الديوان العام للخدمة المدنية . فقد تم الاتفاق على أن تبدأ الوزارة اعتبارا من ١٤١٥/١/٢هـ باجراء عمليات الاعلان عن جميع الوظائف المراد شغلها بالمرتبة الخامسة فمادون بوسائل الاعلام المحلية وقبول الطلبات ودراسة مسوغات المتقدمين ، واعداد وتنفيذ المسابقات واستكمال اجراءات المرشحين وفق الشروط والضوابط التالية :

- يعتبر هذا التفويض مقتصرا على شغل الوظائف بالمواطنين السعوديين فقط من طريق المسابقة .

- التقيد بنصوص نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية .

- تطبيق القواعد التصنيفية وفق خطة التصنيف المعتمدة من حيث المسميات والمستويات و الرموز التصنيفية وشروط شغل الوظائف .

- التقيد بالتعليمات والارشادات الواردة في الدليل المرفق نسخة منه مع هذا المحضر .

- تزويد فروع الديوان العام للخدمة المدنية بخطة الإعلانات وصورة من كل اعلان متضمنة تاريخ بداية القبول وانتهائه ومواعيد الامتحانات ومقرات اقامتها .

- تتضمن الاعلانات جميع الوظائف المشغولة بالمتعاقدين في المراتب ١ ـ ٥ باعتبارها شاغرة حكما .

- قيام الديوان بدوره المحدد في خطابه رقم ٢٩٠١٤ وتاريخ ١٤١٤/٧/٧هـ المذكور اعلاه .

- تطبيق اسماء الناجحين مع الادارة العامة للمعلومات بالديوان قبل التعيين للتاكد أن الناجحين ليسوا من المحرومين في التوظيف في الحكومة .

الديوان العام للخدمة المدنية

- ٢ -

- يزود الجهاز المركزي (الادارة العامة للخدمة) بمحضر النتيجة النهائية مشتملا على الدرجات وتسلسل الأسماء لكل مسمى ومرتبة مع اعطاء الفرع في المنطقة صورة من ذلك .

- تزود الادارة العامة للمعلومات بالديوان بكامل مسوغات المرشحين خلال مدة لاتتجاوز خمسة عشر يوما من المباشرة وتتضمن :

(نموذج طلب التوظيف ١.١ و نسخة اصلية ء + نموذج حصر الخدمات السابقة + صورة المؤهلات العلمية والخبرات + صورة البطاقة الشخصية + قرار التعيين + المباشرة) .

يبدأ تطبيق هذا الترتيب اعتبارا من ١٤١٥/١/٢هـ ويخضع لفترة تجربة مدتها سنتين ثم يقوّم بعد ذلك .

والله الموفق ،،

وزير الدولة
رئيس الديوان العام للخدمة المدنية

تركي بن خالد السديري

ملحق رقم (٣)

(الجهات التي فوضها الديوان العام للخدمة المدنية - وزارة الخدمة المدنية - صلاحية إجراء المسابقات من المرتبة الخامسة فما دون)

بسم الله الرحمن الرحيم



الرقم: ٢٩٠١٤

التاريخ: ٧ رجب ١٤١٤

صاحب المعالي / الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يقوم الديوان العام للخدمة المدنية بمراجعة أعماله بين فترة واخرى وذلك بهدف التعرف على أفضل الاساليب المناسبة لاداء الاعمال الموكولة اليه ومدى ملاءمة طرق التنفيذ للظروف والمعطيات الادارية المتوفرة في وقت المراجعة .

وكان من بين ماراجعه الديوان في الفترة الاخيرة دور الديوان والجهات الحكومية في عملية شغل الوظائف في المراتب الخامسة الى الاولى . فقد أوكل الديوان منذ فترة للجهات الحكومية شغل تلك الوظائف عن طريق الترقية مباشرة وجعل دور الديوان في الرقابة اللاحقة .

وحيث نصت المادة (السابعة) من نظام الخدمة المدنية على مايلي :

" يعلن الديوان العام للخدمة المدنية عن الوظائف التي في المرتبة العاشرة فمادون ويخضع جميع المتقدمين لشغل هذه الوظائف لتقييم يحدد الديوان العام للخدمة المدنية مقاييسه واجراءاته حسب ماتقتضيه الوظائف المعلنة ومتطلبات الخدمة .

ويجوز بعد اتفاق رئيس الديوان العام للخدمة المدنية والوزير المختص ان تقوم الجهة الادارية بامتحان من يتقدمون لشغل بعض وظائف المراتب الخامسة فمادون وفق المقاييس والاجراءات التي يحددها الديوان العام للخدمة المدنية .

وانطلاقا من متابعة الأداء لإدارات شئون الموظفين في أغلب الجهات الحكومية . فانني اعرض على معاليكم البدء في تنفيذ تلك العملية الادارية من قبل اجهزتكم التنفيذية ، وسيشمل ماستقوم به :

تليفون ٦٦٦٦ ـ ٤٠٦ ـ تلكس CIVIL SJ ٤٠١٨١٤ ـ فاكس ٦٢٤٨ ـ ٤٠٥ ـ ص ب ١٨٣٦٧ ـ الرياض ١١١١٤ ـ المملكة العربية السعودية

الديوان العام للخدمة المدنية

- حصر الوظائف المطلوب شغلها .
- طرح الاعلان عن الوظائف في الصحف المحلية وأجهزة الاعلام الاخرى .
- قبول طلبات المتقدمين .
- دراسة الملفات للتاكد من انطباق الشروط الوظيفية عليها .
- اجراء الاختبارات حسب نوعية الوظيفة .
- ثم اخراج النتائج واصدار قرارات التعيين .

وسيكون دور الديوان :

- دراسة ملفات الناجحين قبل اعلان النتائج للتاكد أن الشروط تنطبق عليهم وكذلك المستبعدين من المسابقات .
- انطلاقا من دور الديوان الرقابي . فسيقوم باختيار حالات معينة للمشاركة في امتحاناتها .
- سيقدم الديوان لادارة شئون الموظفين لديكم دليلا يشتمل على عينة من الاجراءات التي يطبقها ليستفاد منها ان اريد ذلك .

ويقترح الديوان أن تكون التجربة لمدة سنتين يتم بعدها تقويم مدى نجاح هذه التجربة من عدمه وفي حالة نجاحها فانها يمكن ان تشتمل على الفئات التي تشغل المراتب الواقعة من السادسة الى العاشرة في حالة تأييد مجلس الخدمة المدنية لذلك . فان رأيتم مناسبة ذلك فنرجو تكليف من ترونه للاتصال بمدير عام التوظيف في الديوان للتشاور حول الخطوات التنفيذية وتحديد تاريخ التطبيق .

هذا ولمعاليكم تحياتي وتقديري ،،

وزير الدولة
رئيس الديوان العام للخدمة المدنية

تركي بن خالد السديري

– ١٦٨ –

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضـــــوع :

فرع الديوان بمنطقة الرياض

بيان بالجهات التي فوضها الديوان صلاحية إجراء المسابقات من المرتبة الخامسة فمادون وفقاً للمادة (٧) من نظام الخدمة المدنية .

الجهات التي لم توافق	الجهات التي وافقت	ملاحظات
الرئاسة العامة لرعاية الشباب	وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف	تراجعت
وزارة البترول والثروة المعدنية	وزارة العمل والشؤون الإجتماعية	تراجعت
وزارة التعليم العالي	وزارة البرق والبريد والهاتف	تراجعت
وزارة الخارجية	وزارة الزراعة والمياه	تراجعت
هيئة الرقابة والتحقيق	وزارة التجارة	تراجعت
الرئاسة العامة لتعليم البنات	وزارة الشؤون البلدية والقروية	تراجعت
وزارة الصحة	ديوان المراقبة العامة	تراجعت
	وزارة العدل	تنتهي مدة التفويض في ١٤٢٠/١/٢
	رئاسة الحرس الوطني	
	وزارة الإعلام	
	وزارة الحج	
	الرئاسة العامة لهيئات الأمر بالمعروف	تنتهي مدة التفويض في ١٤٢٠/٣/٢
	وزارة المواصلات	(لم تنفذ التجربه)
	وزارة الدفاع والطيران	تنتهي مدة التفويض في ١٤٢٠/٥/١
	وزارة المالية والإقتصاد الوطني	تنتهي مدة التفويض في ١٤٢٠/٨/١
	ديوان المظالم	تراجع
	وزارة الصناعة والكهرباء	تنتهي مدة التفويض في ١٤١٩/١١/١
	وزارة المعارف	تنتهي مدة التفويض في ١٤٢٠/١٠/٩
	مكتبة الملك فهد	تنتهي مدة التفويض في ١٤٢٠/٥/١

الرقم :   التاريخ :   المشفوعات :

تلفون : ٤٠٢٦٦٦٦ - تلكس : CIVIL SJ ٤٠٢٤٩٥ - فاكس : ٤٠٥٦٣٥٨ - ص . ب ١٨٣٦٧ - الرياض ١١١١٤ المملكة العربية السعودية

ملحق رقم (٤)

النماذج

وزارة الخدمة المدنية
الإدارة العامه للتوظيف/الإمتحانات

اسماء غير المرشحين من المتقدمين لمسابقة وظائف منطقة :--------------- والمجراة بتاريخ : --/--/--٤ اهـ لوظيفة: -------------- بالمرتبة : ------

عدد	الإســـــم(١)	رقم الجلوس	عدد	الأســـــم(٢)	رقم الجلوس	درجات (١)	درجات (٢)

مديرإدارة الإشراف على الإختبارات **التوقيع** :..................

وزارة الخدمة المدنية
الإدارة العامه للتوظيف/الإمتحانات

بيان إحصائي بنتائج المسابقة المجرى إختبارها بتاريخ / / ١٤هـ

مسمى الوظيفة المعلن عنها	المرتبة	المتقدمون	المختبرون	الناجحون	المرشحون	اسم المرشح	الدرجة التي احصل عليها	جهة الوظيفة	المقر	ملاحظات
المجموع										

المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

فرع منطقة ....

نموذج كشف طبي لمرشح

الصورة الشمسية
٤ × ٦

التاريخ / / ١٤هـ

إسم المرشح : .... الوظيفة المرشح لها ....

سعادة مدير مستشفى / مستوصف المحترم

بعد التحية :

تأمل إجراء الفحوص الطبية اللازمة للشخص الموضح إسمه أعلاه لمعرفة مدى صلاحيته لاشغال هذه الوظيفة . وتقبلوا تحياتي ،،،

مدير /

	نوع الفحص	الطبيب		نوع الفحص	الطبيب
العينان	اليمني .... اليسري	الاسم .... التوقيع	الأمراض الجراحية	سالب ☐ موجب ☐ وهي : ...	الاسم .... التوقيع ....
الأذنان	اليمني .... اليسري	الاسم .... التوقيع			
الأمراض الباطنية	ضغط الدم القلب ☐ ☐ الرئتان ☐ ☐ الكبد ☐ ☐ الطحال ☐ ☐ (سالب / موجب)	الاسم .... التوقيع	التحاليل	البول : السكر ☐ ☐ الزلال ☐ ☐ (موجب / سالب)	الاسم .... التوقيع ....
الأمراض الصدرية	نتيجة الفحص الاشعاعي	الاسم .... التوقيع	أمراض أخرى	سالب ☐ موجب ☐ وهي : ...	الاسم .... التوقيع ....

المكرم مدير / المحترم

بعد التحية :

اعيد إليكم التقرير الطبي ، ولدى الكشف على السيد / .... اتضح انه :

☐ صالح للعمل

☐ غير صالح للعمل

وتقبلوا تحياتي ،،،

الختم الرسمي

مدير المستشفى / المستوصف

الاسم ....

التوقيع ....

التاريخ ....

رقم الطلب :

تـاريـخـه : / / ١٤هـ

المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية
M.C.S

بسم الله الرحمن الرحيم

بطـاقــة
مفاضلة على وظائف
تعـلـيـمـيـــة

فرع منطقة ....

فترة القبول من / / ١٤هـ حتى / / ١٤هـ

رقم السـجل المدني											

إسـم الخـريـــج				الميـــلاد	
الأول	الأب	الجـد	العـائلة	مكـانه	تاريخـه
					/ /

المؤهلات العلمية والعملية :

درجة المؤهل العلمي الحالي ( ) المؤسسة العلمية ( ) مقرها ( )

التخصص : [ ] تربوي [ ] غير تربوي [ ] منتظم [ ] منتسب تاريخ التخرج / /

التـقـديـر : المعدل : النسبة المئوية : ٪ الدرجات :

المؤهل العلمي السـابـق :

هل لديك سنوات دراسية زائدة عن المؤهل العلمي الحالي [ ] نعم [ ] لا إذا كان الجواب بنعم فأرفق ما يثبت ذلك

هل لديك دورات تدريبية مناسبة لطبيعه العمل [ ] نعم [ ] لا إذا كان الجواب بنعم فأرفق ما يثبت ذلك

هل لديك خبرات في القطاع الحكومي أو الخاص [ ] نعم [ ] لا إذا كان الجواب بنعم فأرفق ما يثبت ذلك

إذا كنت على رأس العمل بوظيفة رسمية ما هي : الجهة الحكومية ( ) المرتبة ( )

اذكر عشر مناطق تعليمية تفضل العمل بها مرتبة حسب الأفضلية :

١- ٢- ٣- ٤- ٥-

٦- ٧- ٨- ٩- ١٠-

إذا لم تتوفر وظيفة في هذه الأماكن هل ترغب تعيينك في أي مكان آخر [ ] نعم [ ] لا

العنوان مبتدأ بإسم المدينة : ص . ب : الرمز البريدي :

رقم الهـاتف : [ ] مفتاح المنطقة : [ ]

توقيع صاحب الطلب : .... التاريخ / / ١٤هـ .

- -

الاســـم :- التخصص : رقم الطلب :

تـاريـخـه : / / ١٤هـ

ملاحظة : الأوراق المقدمة للوزارة عبارة عن صور لا تسترجع .

تعبأ من قبل المختصين بالوزارة

لقد تم إطلاعي على أصول وثائق المعلومات المسجلة أعلاه وتمت مطابقتها .

إسم المختص : .... توقيعه : .... التاريخ / / ١٤هـ

العنصر	يوم	شهر	سنة
الخبرات المحتسبة			
السنوات الدراسية الزائدة			
التدريب المحتسب			

المؤهل العلمي ( ) تربوي ( ) غير تربوي

إسم دارس الطلب : .... توقيعه : .... التاريخ / / ١٤هـ

إسم مسجل البيانات : .... توقيعه : .... التاريخ / / ١٤هـ

إسم مراجع البيانات : .... توقيعه : .... التاريخ / / ١٤هـ

ملاحظات :

رقم الطلب :

تاريخه : / / ١٤هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الخدمة المدنية

فرع منطقة ....

بطاقة
مفاضلة على وظائف
غير تعليمية

فترة القبول من / / ١٤هـ حتى / / ١٤هـ

رقم السجل المدني											

إسم الخريج				الميلاد	
الأول	الأب	الجد	العائلة	مكانه	تاريخه

المؤهلات العلمية والعملية :

درجة المؤهل العلمي الحالي ( ) المؤسسة العلمية ( ) مقرها ( )

التخصص : تاريخ التخرج / / ١٤هـ

التقدير : المعدل : النسبة المئوية : % الدرجات :

المؤهل العلمي السابق :

هل لديك سنوات دراسية زائدة عن المؤهل العلمي الحالي [ ] نعم [ ] لا إذا كان الجواب بنعم فأرفق ما يثبت ذلك .

هل لديك دورات تدريبية بعد المؤهل الحالي [ ] نعم [ ] لا إذا كان الجواب بنعم فأرفق ما يثبت ذلك .

هل لديك خبرات في القطاع الحكومي أو الخاص بعد المؤهل الحالي [ ] نعم [ ] لا إذا كان الجواب بنعم فأرفق ما يثبت ذلك .

إذا كنت على رأس العمل بوظيفة رسمية ماهي : الجهة الحكومية ( ) المرتبة ( )

اذكر المدن أو القرى التي تفضل العمل بها مرتبة حسب الأفضلية حسب ماورد بالإعلان :

١- ٢- ٣- ٤- ٥-

٦- ٧- ٨- ٩- ١٠-

إذا لم تتوفر وظيفة في هذه الأماكن هل ترغب تعيينك في أي مكان اخر [ ] نعم [ ] لا

ما هي مرتبة الوظيفة المتقدم لها ( ) مسماها ( )

إذا لم يتوفر وظيفة في هذه المرتبة فهل ترغب التعيين على مرتبة أدنى [ ] نعم على أن لا تقل عن المرتبة ( ) [ ] لا

إيضاح : (من يعين في مرتبة أدنى فإن تحسين وضعه يكون عن طريق الإشتراك في المفاضلات القادمة)

العنوان مبتدئاً بإسم المدينة : ص . ب : الرمز البريدي:

رقم الهاتف : | | | | | | | | مفتاح المنطقة : | | |

أتعهد أنا الموقع أدناه بقبولي للوظيفة التي تعرض علي في أي من رغباتي الموضحة أعلاه ، وفي حالة إعتذاري فإن للوزارة الحق في إلغاء هذه الرغبة وما يليها من رغبات ووضع إسمي في أخر القائمة .

توقيع صاحب الطلب : .... التاريخ / / ١٤هـ

الاسم :- التخصص : رقم الطلب :

تاريخه : / / ١٤هـ

ملاحظة : الأوراق المقدمة للوزارة عبارة عن صور لا تسترجع .

تعبا من قبل المختصين بالوزارة

لقد تم إطلاعي على أصول وثائق المعلومات المسجلة أعلاه وتمت مطابقتها .

إسم المختص : .... توقيعه : .... التاريخ / / ١٤هـ

العنصر	يوم	شهر	سنة
الخبرات المحتسبة			
السنوات الدراسية الزائدة			
التدريب المحتسب			

إسم دارس الطلب : .... توقيعه : .... التاريخ / / ١٤هـ

إسم مسجل البيانات : .... توقيعه : .... التاريخ / / ١٤هـ

إسم مراجع البيانات : .... توقيعه : .... التاريخ / / ١٤هـ

ملاحظات :



فـرع الـوزارة بمنطقـة

نموزج طلب توظيف
١٠١ - أ
للموظفين والمستخدمين

الصورة الشمسية
٤ × ٣

رقـــم السجل المدني ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

الفقرات من (١) الى (٨) تعبأ من قبل الموظف المتقدم شخصيا .

١ -

الأسم الأول	اسم الأب	اسم الجد	اسم العائله	تاريخ الميلاد	مكانه

٢ - اذكر العنوان الذي يمكن مراسلتك عليه بسهولة : .... رقم الهاتف : ☐☐☐☐☐☐☐ مفتاح المنطقة : ☐☐

٣ - اذا كنت تواصل دراستك حالياً فوضح اسم المؤسسة العلمية : .... السنة الدراسية : ....

٤ - أذكر معلومات عن آخر مؤهل علمي تحصلت عليه حسب الحقول الآتية :

اسم المؤسسة العلمية	عدد سنوات الدراسة	مقرها	اسم الشهادة الحائز عليها	التخصص	تاريخ الحصول عليها

هذه الفقرة من اختصاص الفرع
لقد اطلعت على أصل شهادة المذكور والمدون بهذا الحقل مطابق لها تماما
الموظف المختص بالفرع
اسمه : ....
توقيعه : ....

٥ - هل تلقيت دورات تدريبية في مرتبتك الحالية ؟ نعم ☐ لا ☐ اذا كان الجواب بنعم فأرفق صورة مصدقة منها .

٦ - اذا كان لديك بيان خدمة من الوزارة فارفق صورة منه .

٧ - ما هو مسمى الوظيفة المتقدم عليها : .... مرتبتها : ....
جهتها الحكومية .... مقرها : ....

٨ - (اقرار) أقر أنا الموضح إسمي أعلاه بأن المعلومات المدونة في جميع الفقرات الواردة في هذا النموذج والشهادات المرفقة معه صحيحة وغير مزورة ، كما أنني لست متقدماً لأكثر من وظيفة في هذه المسابقة ، وأن ألتزم بالبقاء لمدة لا تقل عن سنة لممارسة مهام الوظيفة في حالة نجاحي عليها وفي حالة ثبوت عكس ذلك في أي مما ذكر فإنني أتحمل ما تفرضه على النظم والأوامر والتعليمات النافذة ومنها عدم قبولي للمسابقات القادمة لمدة سنتين إذا لم أباشر الوظيفة التي أنجح عليها بالمسابقة .

التوقيع .... التاريخ / / ١٤هـ .

الفقرات من (٩) الى (١٢) تعبأ من قبل إدارة الموظفين التابع لها الموظف .

٩ - بيان بخدمات الموظف الحكومية :

مسمى الوظيفة	رقمها	المرتبة	الراتب	مدة الخدمة من	مدة الخدمة الى	الأسباب	الجهة التي يعمل فيها الموظف

يجب ذكر جميع الخدمات التي لم تذكر في بيان الخدمة الصادر من الوزارة متسلسلة حسب ما على أعلى خدمات المذكور

(فضلاً : اقلب النموذج لتعبئة بقية الفقرات)

١٠ - اذا كان المتقدم للتعيين بالمؤهل العلمي فقط أو هو مستخدم فعلى مدير شئون الموظفين في جهته الإدارية التأشير على احدى الفقرتين التاليتين

☐ نشعر الوزارة بعدم وجود وظيفة مناسبة ، ولا مانع لدينا من اخلاء طرفه .

☐ نشعر الوزارة بوجود وظيفة شاغرة مناسبة بمسمى : ________ بالمرتبة : ________ ذات الرقم ________

ومقرها : ________ نرجو توجيهه عليها :

(ويجب عدم التأشير على الفقرات (أ . ب . جـ . د . هـ) في حالة عدم صدور قرار بشيء منها على المذكور) :

١١ - الموظف المذكور لم يصدر بحقه خلال الاثنى عشر شهراً الماضية قرار بأي شيء مما يأتي :

(أ) الحرمان من العلاوة . (ب) الحسم من راتبه تأديباً لمدة ١٥ يوماً فأكثر . (جـ) كف يده عن العمل .

(د) والمذكور لم يصدر في الوقت الحاضر قرار بترقيته إلى مرتبة اعلى من المرتبة الحالية .

(هـ) والمذكور ليس مبتعثاً للدراسة في الوقت الحاضر وغير مفرغ للدراسة ، وهو حسن السيرة والسلوك .

١٢ - تقرير كفاية المذكور الأخير هو (________)

١٣ - « اقرار » تقر إدارة شئون الموظفين في ________ بأن جميع المعلومات المدونة بكل الفقرات السابقة في هذا النموذج صحيحة ومأخوذة من واقع الملف ومن السجلات والأوراق الرسمية .

مدير شئون الموظفين

الموظف المختص

اسمه ________ توقيعه ________ اسمه : ________ توقيعه : ________

التاريخ / / ١٤هـ الختم الرسمي

أي ملاحظات ترغب الجهة ذكرها :

____

____

____

---

١٤ - بقية النموذج يعبأ من قبل المختصين في وزارة الخدمة المدنية

- هل الفقرات السابقة مكتملة نعم ☐ لا ☐
- هل اشتراك في المسابقة بالمؤهل العلمي فقط نعم ☐ لا ☐
- هل وقع المختص على فقرة (٤) نعم ☐ لا ☐
- هل المعلومات عن الخدمة والخبرة كاملة نعم ☐ لا ☐
- هل الوظيفة في جهته الإدارية نعم ☐ لا ☐
- هل أكمل المذكور سنتين في المرتبة نعم ☐ لا ☐
- هل مرتبة الوظيفة تلي مرتبته مباشرة نعم ☐ لا ☐

- ان كان الجواب بلا فهل هي التي تليها نعم ☐ لا ☐
- هل توفرت لديه الخبرة المطلوبة نعم ☐ لا ☐
- ان كان الموظف متقدماً بالمؤهل العلمي أو هو مستخدماً فهل اشر على فقرة «١٠» نعم ☐ لا ☐
- هل توفرت لديه المؤهلات والشروط المطلوبة للأشتراك في المسابقة نعم ☐ لا ☐
- اذا كان المتقدم بالمؤهل العلمي فما هي درجة شهادته وتخصصه ☐

مسمى الوظيفة المتقدم لها ________

مرتبتها : ________ مقرها ________ تاريخ المسابقة / / ١٤هـ ، مقرها : ________

الموظف المختص : اسمه : ________ التاريخ

توقيعه : ________

١٥ - لقد طابقت البيانات وتوفرت لدى المتقدم الشروط المطلوبة للتعيين على المرتبة والوظيفة الموضحة أعلاه .

الموظف المختص بشعبة المراجعة : اسمه : ________ توقيعه : ________ التاريخ / / ١٤هـ

١٦ -

العدد	الجهة المرشح لها	مسمى الوظيفة	رقمها	مقرها

١٧ - هذه الفقرة لتدوين أي معلومات لم يرد ذكرها في الفقرات السابقة :

المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

نموذج طلب توظيف
١٠١ - ب
لغير الموظفين والمستخدمين

الصورة الشمسية
٤ × ٢

فرع الوزارة بمنطقة ....

معلومات شخصية

	الأسم الأول	اسم الأب	اسم الجد	اسم العائلة	الجنس
١ -					☐ ذكر ☐ أنثى

	تاريخ الميلاد	مكانه	رقم حفيظة النفوس .... الجهة التي صدرت منها .... تاريخ صدورها	السجل المدني
٢ -				☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

	الحالة الاجتماعية	أذكر عدد من تعولهم (رقما)	أذكر اللغات الأجنبية التي تجيدها	هذه الفقرة توقع من المختصين بفرع الوزارة
٣ -	☐ أعزب ☐ متزوج		أ .... ب .... جـ	المعلومات في ١ ، ٢ مطابقة لما في حفيظة النفوس اسم المختص : .... توقيعه : ....

٤ - اذكر العنوان الذي يمكن مراسلتك عليه مبينا باسم المدينة : ....
.... رقم الهاتف : ☐☐☐☐☐☐☐ مفتاح المنطقة : ☐☐

معلومات دراسية في الداخل

٥ - هل أنت طالب حاليا بإحدى الكليات أو المدارس أو المعاهد الحكومية ؟ .... اذا كان الجواب بنعم فوضح ما يلي :
اسم الكلية أو المعهد أو المدرسة .... السنة الدراسية ....
هل أنت منتظم أو منتسب ؟ .... هل تصرف لك مكافأة شهرية ؟ ....

٦ - اذكر معلومات عن اخر شهادة تحصلت عليها حسب الحقول التالية مع ارفاق صورتين منها :

اسم الشهادة الحائز عليها	التخصص	مكان الدراسة	اسم الكلية أو المدرسة	عدد سنوات الدراسة	تاريخ الحصول على الشهادة	ملاحظات

٧ - هل اسمك في الشهادة مطابق لاسمك في بطاقة الاحوال حرفيا ؟ نعم ☐ لا ☐
ونظرا للاختلاف بين اسمي في الشهادة واسمي في بطاقة الاحوال فانني اتعهد بتصحيحه خلال ستين يوما من تاريخ صدور قرار تعييني وعلى ذلك
توقيع ( )

معلومات وظيفية

٨ - هل سبق أن عملت في جهاز الدولة ؟ .... اذا كان الجواب بنعم فما هي الجهة الحكومية ؟ ....
وهل الوظيفة رسمية نعم ☐ لا ☐ وما سبب انفكاكك عن العمل .... تاريخ ذلك / / ١٤هـ

٩ - هل تعمل الآن في جهاز الدولة ؟ .... اذا كان الجواب بنعم فما هي الجهة الحكومية .... نوع العمل ....

١٠ - أذكر خدماتك وخبراتك الوظيفية السابقة والحالية في الحكومة أو المؤسسات العامة أو الخاصة وارفق ما يثبت ذلك :

مسمى الوظيفة	المرتبة	الراتب الشهري	الجهة التي عملت بها	نوع العمل	فترة الخدمة أو الخبرة		سبب الانفكاك
					من	الى	

معلومات دراسية في الخارج

١١ - **هذه الفقرة خاصة بالخريجين من الجامعات الخارجية .**
دراستك على حسابك الخاص ☐ أم على حساب الدولة
اذا كان الجواب على حساب الدولة فما هي الجهة التي ابتعثتك ؟ ....
وما هي مدة صرف البعثة عليك طول المدة ☐ بعض المدة ☐ من .... الى ....

(اقلب النموذج للاجابة على بقية الفقرات)

تأديب

١٢ - هل سبق أن حكم عليك بحد شرعي أو بجريمة مخلة بالشرف أو الأمانة خلال الثلاث السنوات الأخيرة ؟ ______

١٣ - هل سبق أن حكم عليك بالسجن لمدة تزيد على السنة خلال الثلاث سنوات الأخيرة ؟ ______

١٤ - هل سبق أن فصلت من خدمة الدولة لأسباب تأديبية خلال الثلاث سنوات الأخيرة ؟ ______

١٥ - هل أنت محال للتحقيق أو المحاكمة في الوقت الحاضر ؟ ______

ملاحظة هامة بالنسبة لمن له سابق خدمة :

المادة (٣٦) من نظام التقاعد لعام ٩٢ تجيز احتساب الخدمات السابقة للخدمات اللاحقة بشرط تقدم الموظف بطلب ذلك خلال سنة على الأكثر من تاريخ عودته للخدمة .

اقـــرار

١٦ - أقر أنا الموضح إسمي في أول النموذج بأنني حسن السيرة والسلوك وإن المعلومات المدونة في جميع الفقرات السابقة في هذا النموذج والشهادات المرفقة به صحيحة وغير مزورة . وفي حالة ثبوت عكس ذلك فإنني أتحمل جميع ما تفرضه علي النظم والأوامر والتعليمات النافذة بما في ذلك العقوبات المنصوص عليها في نظام مكافحة التزوير .

التوقيع : ______ التاريخ / / ١٤هـ .

١٧ - ______

مسمى الوظيفة المتقدم لها : ______ مرتبتها : ______

أذكر على التوالي ثلاثا من المدن التي تفضلها لكي تكون مقرا لعملك ١ - ______ ٢ - ______ ٣ - ______

أذكر على التوالي ثلاثا من الأجهزة الحكومية التي تفضل العمل بها ١ - ______ ٢ - ______ ٣ - ______

(وستحاول الوزارة بقدر المستطاع تحقيق رغباتك)

بقية النموذج يعبأ من قبل المختصين بوزارة الخدمة المدنية

التوظيف

١ - هل أجاب طالب التوظيف على جميع فقرات النموذج السابقة ؟ نعم ☐ لا ☐

٢ - هل وقع الموظف المختص على فقرة تطبيق الحفيظة ؟ نعم ☐ لا ☐

٣ - هل أكمل السن النظامية (١٧ سنة) ؟ نعم ☐ لا ☐

٤ - هل أرفق التقرير الطبي مكتملا ؟ نعم ☐ لا ☐

٥ - هل أرفق صورتين للشهادة العلمية مصدقتين بمطابقتهما للأصل ؟ نعم ☐ لا ☐

٦ - هل الشخ أو اسمه في المؤهل مطابق لاسمه في بطاقة الأحوال شدينة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان الجواب بلا فهل تعهد بالتعديل ؟ نعم ☐ لا ☐

٧ - هل الشهادة معادلة (إذا كانت من الخارج) وماذا تعادل ؟ نعم ☐ لا ☐

٨ - إذا كان لديه سابق خدمة أو خبرة فهل أرفق ما يثبت هذا ؟ نعم ☐ لا ☐

٩ - أي وثائق اضافية : ______

المذكور تتوفر لديه الشروط والمؤهلات المطلوبة للتعيين على وظيفة ______ بالمرتبة ______

الموظف / اسمه : ______ توقيعه : ______

المراجعة

لقد دقق الملف وتوفرت لدى المتقدم الشروط المطلوبة للتعيين على المرتبة والوظيفة الموضحة أعلاه .

الموظف المختص / اسمه : ______ توقيعه : ______ التاريخ / / ١٤هـ .

الترشيح

تم تدقيق اسم المذكور من واقع قائمة المتوزعين وعدد ترشيحة حسب المعلومات الموضحة في الجدول .

الموظف المختص / اسمه : ______ توقيعه : ______ التاريخ / / ١٤هـ .

عدد	الجهة المرشح لها	مسمى الوظيفة	رقمها	مقرها	ملاحظات

المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

نموذج طلب توظيف
١٠١ - ج
(لوظائف الأمن والسلامة)
من غير الموظفين والمستخدمين

فرع الوزارة بمنطقة ....

الصورة الشمسية
٤ × ٣

معلومات شخصية

١ -

الأسم الأول	اسم الأب	اسم الجد	اسم العائلة

٢ -

تاريخ الميلاد	مكانه	رقم حفيظة النفوس .... الجهة التي صدرت منها .... تاريخ صدورها	السجل المدني

٣ -

الحالة الاجتماعية	اذكر عدد من تعولهم (رقما)	أذكر اللغات الأجنبية التي تجيدها	هذه الفقرة توقع من المختصين بفرع الوزارة
☐ أعزب ☐ متزوج		أ .... ب .... جـ	المعلومات في ١ ، ٢ مطابقتها في حفيظة النفوس اسم المختص : .... توقيعه : ....

٤ - اذكر العنوان الذي يمكن مراسلتك عليه مبتدأ باسم المدينة : ....
.... رقم الهاتف : ☐☐☐☐☐☐☐ مفتاح المنطقة : ☐☐

معلومات دراسية في الداخل

٥ - هل انت طالب حاليا باحدى الكليات أو المدارس أو المعاهد الحكومية ؟ .... اذا كان الجواب بنعم فوضح ما يلي :
اسم الكلية أو المعهد أو المدرسة .... السنة الدراسية ....
هل انت منتظم أو منتسب ؟ .... هل تصرف لك مكافأة شهرية ؟ ....

٦ - اذكر معلومات عن اخر شهادة دراسية أو دورة تدريبية تحصلت عليها حسب الحقول التالية مع إرفاق صورتين منها : -

اسم الشهادة الحائز عليها أو الدورة التدريبية	التخصص	مكان الدراسة او التدريب	اسم الكلية أو المدرسة أو جهة التدريب	عدد سنوات الدراسة	تاريخ الحصول على الشهادة	ملاحظات

٧ - هل اسمك في الشهادة مطابق لاسمك في بطاقة الاحوال حرفيا ؟ نعم ☐ لا ☐
ونظرا للاختلاف بين اسمي في الشهادة واسمي في بطاقة الاحوال فانني اتعهد بتصحيحه خلال ستين يوما من تاريخ صدور قرار تعييني وعلى ذلك اوقع ( )

معلومات وظيفية

٨ - هل سبق ان عملت في جهاز الدولة ؟ .... اذا كان الجواب بنعم فما هي الجهة الحكومية ؟ ....
وهل الوظيفة رسمية نعم ☐ لا ☐ وما سبب انفكاكك عن العمل .... تاريخ ذلك / / ١٤هـ

٩ - هل تعمل الآن في جهاز الدولة ؟ .... اذا كان الجواب بنعم فما هي الجهة الحكومية .... نوع العمل ....

١٠ - اذكر خدماتك وخبراتك الوظيفية السابقة والحالية في الحكومة أو المؤسسات العامة أو الخاصة وارفق ما يثبت ذلك :

مسمى الوظيفة	المرتبة	الراتب الشهري	الجهة التي عملت بها	نوع العمل	فترة الخدمة أو الخبرة: من	فترة الخدمة أو الخبرة: الى	سبب الانفكاك

تأديبية

١١ - هل سبق ان حكم عليك بحد شرعي او بجريمة مخلة بالشرف او الأمانة خلال الثلاث السنوات الأخيرة ؟ ....
١٢ - هل سبق أن حكم عليك بالسجن لمدة تزيد على السنة خلال الثلاث سنوات الأخيرة ؟ ....
١٣ - هل سبق ان فصلت من خدمة الدولة لأسباب تأديبية خلال الثلاث سنوات الأخيرة ؟ ....
١٤ - هل انت محال للتحقيق او للمحاكمة في الوقت الحاضر ؟ ....

(اقلب النموذج للاجابة على بقية الفقرات)

ملاحظة هامة بالنسبة لمن له سابق خدمة :

المادة (٣٩) من نظام التقاعد لعام ٩٢ تجيز احتساب الخدمات السابقة للخدمات اللاحقة بشرط تقدم الموظف بطلب ذلك خلال سنة على الأكثر من تاريخ عودته للخدمة .

الإقـــرار

١٥ – أقر أنا الموضح إسمي في أول النموذج بأنني حسن السيرة والسلوك وان المعلومات المدونة في جميع الفقرات السابقة في هذا النموذج والشهادات المرفقة به صحيحة وغير مزورة ، وفي حالة ثبوت عكس ذلك فانني أتحمل جميع ما تفرضه على النظم والأوامر والتعليمات النافذة بما في ذلك العقوبات المنصوص عليها في نظام مكافحة التزوير .

التوقيع : ــــــــــــــــ التاريخ / / ١٤هـ .

---

١٦ – مسمى الوظيفة المتقدم لها : ــــــــــــــــ مرتبتها : ــــــــــــــــ

١٧ – تقرير كفاية المذكور هو (ــــــــــــــــ) .

١٨ – المذكور انهى فترة التدريب المطلوبة واجتاز الأختبار بنجاح وترغب الجهة لتثبيته على الوظيفة الموضحة اعلاه لتوفر شروطها لديه .

المشرف	مدير شئون الموظفين	المدير المسئول
اسمه ــــــــ	اسمه ــــــــ	اسمه ــــــــ
توقيعه ــــــــ	توقيعه ــــــــ	توقيعه ــــــــ

بقية النموذج يعبأ من قبل المختصين بوزارة الخدمة المدنية

التوظيف

١ – هل أجاب طالب التوظيف على جميع فقرات النموذج السابقة ؟	نعم ☐	لا ☐
٢ – هل وقع الموظف المختص على فقرة تطبيق الحفيظة ؟	نعم ☐	لا ☐
٣ – هل أكمل السن النظامية (١٨ سنة كحد أدنى ولا يزيد عن ٦٠ سنة) ؟	نعم ☐	لا ☐
٤ – هل أرفق التقرير الطبي مكتملا ؟	نعم ☐	لا ☐
٥ – هل أرفق صورتين للشهادة العلمية أو الدورة التدريبية مصدقتين بمطابقتهما للأصل ؟	نعم ☐	لا ☐
٦ – هل الشخص اسمه في المؤهل مطابق لاسمه في بطاقة الأحوال المدنية ؟	نعم ☐	لا ☐
اذا كان الجواب بلا فهل تعهد بالتعديل ؟	نعم ☐	لا ☐
٧ – هل الشهادة معادلة (اذا كانت من الخارج) ؟ وماذا تعادل ؟	نعم ☐	لا ☐
٨ – اذا كان لديه سابق خدمة أو خبرة فهل أرفق ما يثبت هذا ؟	نعم ☐	لا ☐

٩ – أي وثائق اضافية : ــــــــــــــــ

المذكور تتوفر لديه الشروط والمؤهلات المطلوبة للتعيين على وظيفة ــــــــــــــــ بالمرتبة ــــــــــــــــ

الموظف / اسمه : ــــــــــــــــ توقيعه : ــــــــــــــــ

المراجعة

لقد دقق الطلب وتوفرت لدى المتقدم الشروط المطلوبة للتعيين على المرتبة والوظيفة الموضحة أعلاه .

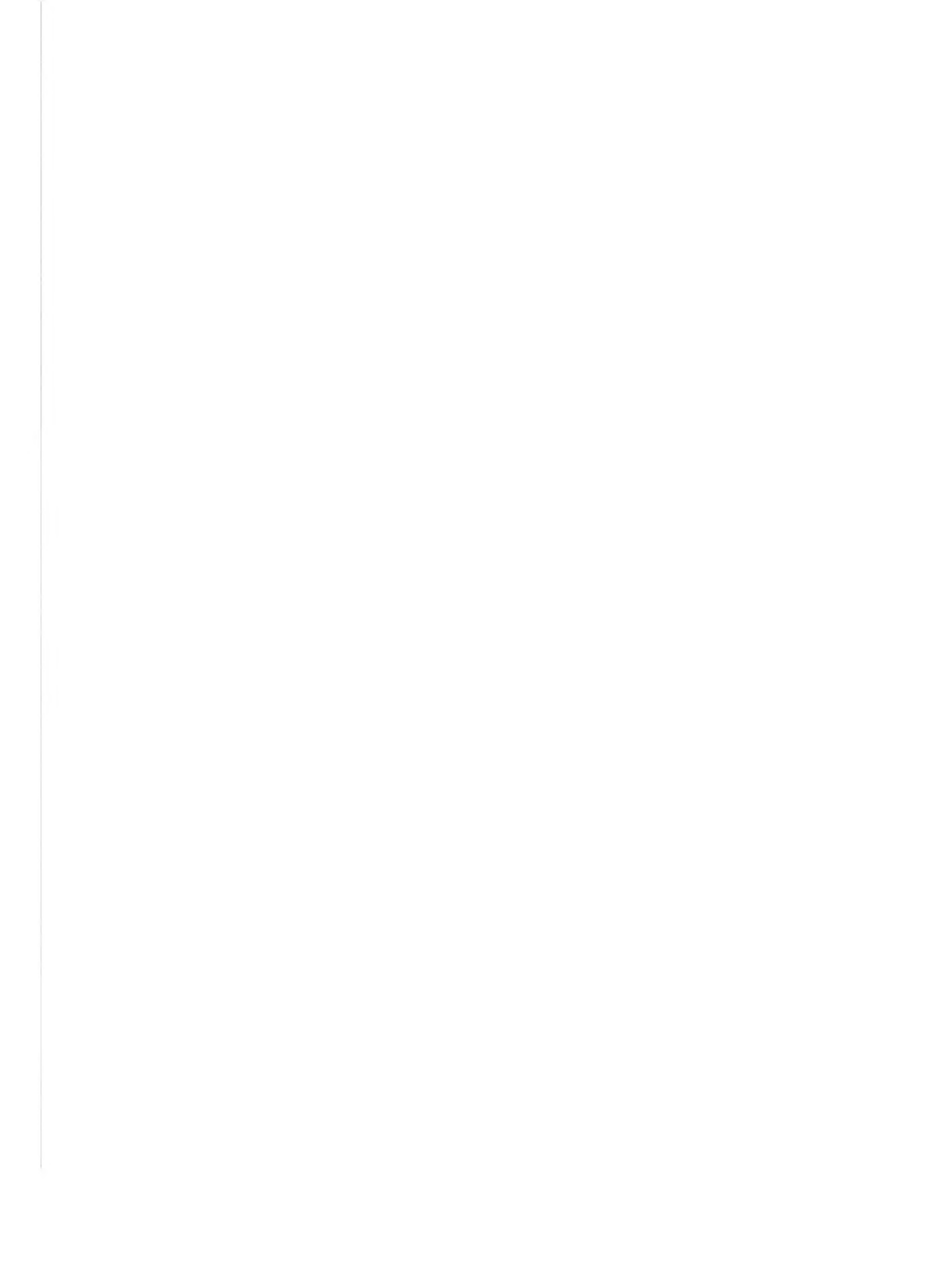
الموظف المختص / اسمه : ــــــــــــــــ توقيعه : ــــــــــــــــ التاريخ / / ١٤هـ .

تم تدقيق اسم المذكور من واقع قائمة المدونين بسجل ترشيحه حسب المعلومات الموضحة في الجدول .

الموظف المختص / اسمه : ــــــــــــــــ توقيعه : ــــــــــــــــ التاريخ / / ١٤هـ .

الترشيح

عدد	الجهة المرشح لها	مسمى الوظيفة	رقمها	مقرها	ملاحظات



الهوامش

١ - إدارة شئون الموظفين (المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية) حسين حسن عمار ، ١٤١١هـ ، ص ١٧٥ .

٢ - Human Resources Management. (Joan E. pynes) 1997 p. 92

٣ - إدارة شئون الموظفين (المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية) حسين حسن عمار ١٤١١هـ ، ص ١٧٣-١٧٤

٤ - المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، منصور أحمد منصور ، ١٩٧٩م ص ٩٤

٥ - إدارة الأفراد ، د. صالح عودة سعيد ١٩٩٤م ، ص ١٥٤-١٥٥ .

٦ - إدارة القوى العاملة ، د. عمر وصفي عقيلي ١٩٩٣م ، ص ٩٤ .

٧ - إدارة الموارد البشرية ، د. زكي محمود هاشم ١٩٩٦م ، ص ١٣٩

٨ - إدارة الموارد البشرية ، د. زكي محمود هاشم ١٩٩٦م ، ص ١٤٠

٩ - إدارة القوى العاملة ، د. عمر وصفي عقيلي ١٩٩٣م ، ص ٩٥ .

١٠ - Orienting New Employees, Amacom, NewYork 1986

١١ - إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) مصطفى نجيب شاويش ١٩٩٦م ، ص ١٥٩-١٦٠

١٢ - إدارة الأفراد ، د. صالح عودة سعيد ١٩٩٤م ، ص ١٧٠- ١٨٠.

١٣ - إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) مصطفى نجيب شاويش ١٩٩٦م ، ص ١٦١

١٤ - إدارة القوى العاملة ، د. عمر عقيلي ، ص ١٠٠- ١٠١ ، ١٩٩٣م .

١٥ - إدارة القوى العاملة ، د. عمر عقيلي ، ص ١١١ ، ١٩٩٣م .

١٦ - إدارة الموارد البشرية ، د. أحمد ماهر ، ١٩٩٨م ، ص ١٥٥ .

١٧ - إدارة القوى العاملة . د. عمر وصفي عقيلي ١٩٩٣م ، ١١٣ .

١٨ - إدارة الموارد البشرية . د. أحمد ماهر ١٩٩٨م ، ص ١٥٦- ١٥٨.

١٩ - إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) مصطفى نجيب شاويش ص ١٦٨، ١٩٩٦م .

٢٠ – إدارة الأفراد ، د. صالح عودة سعيد ١٩٩٤م ، ص ١٩١-١٩٤

٢١ – المرجع السابق ، ص ١٩٤ – ١٩٧

٢٢ – إدارة الموارد البشرية . د. أحمد ماهر ١٩٩٨م ، ص ١٦٢-١٦٤ .

٢٣ – إدارة الأفراد ، د. صالح عودة سعيد ١٩٩٤م ، ص ٢٠٦-٢٠٧ .

٢٤ – محمد زويد العتيبي "الاتجاهات الحديثة في مقابلات التوظيف" مجلة الخدمة المدنية ، العدد (١٤٦) ربيع الآخر ١٤١١هـ ، ص ٢٦-٢٧.

٢٥ – إدارة الموارد البشرية . د. أحمد ماهر ١٩٩٨م ، ص ١٧١ .

٢٦ – إدارة القوى العاملة . د. عمر وصفي عقيلي ١٩٩٣م ، ص ١٣٥

٢٧ – المرجع السابق ، ص ١٢٢ .

٢٨ – إدارة شئون الموظفين – المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية ، حسين حسن عمار ١٤١٢هـ ، ص ١٨٤ .

٢٩ – المرجع السابق ، ص ١٨٧-١٨٩ .

٣٠ – الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم م/٥ وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ .

٣١ – إدارة شئون الموظفين –حسين حسن عمار ، مرجع سابق ، ص ١٧٧-١٧٨

٣٢ – الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم م/٤٩ وتاريخ ١٣٩٧/١٠/٧هـ .

٣٣ – مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، عبدالله راشد السنيدي ١٤١٨هـ ، ص ١٨٤-١٨٨ .

٣٤ – اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية الصادر سنة ١٣٩٧هـ .

٣٥ – مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، عبدالله راشد السنيدي ١٤١٨هـ ، ص ١٦٧-١٧٥

٣٦ – دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية ، الجزء الأول – أسس وقواعد تصنيف الوظائف ١٤١٩هـ ، ص ٤٥-٦٩ .

٣٧ – دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية ، الجزء الخامس –الدورات التدريبية وفئات الوظائف المناسبة لها ، ١٤١٩هـ ، ص ٤ – ١٣.

٣٨ – دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية ، الجزء الأول – أسس وقواعد تصنيف الوظائف ، ١٤١٩هـ ، ص ٥٤ – ٥٨.

٣٩ – دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية ، الجزء الخامس ، الدورات التدريبية وفئات الوظائف المناسبة لها ١٤١٩هـ ، ص ٤ .

٤٠ – المرجع السابق ، ص ٤ – ٥ .

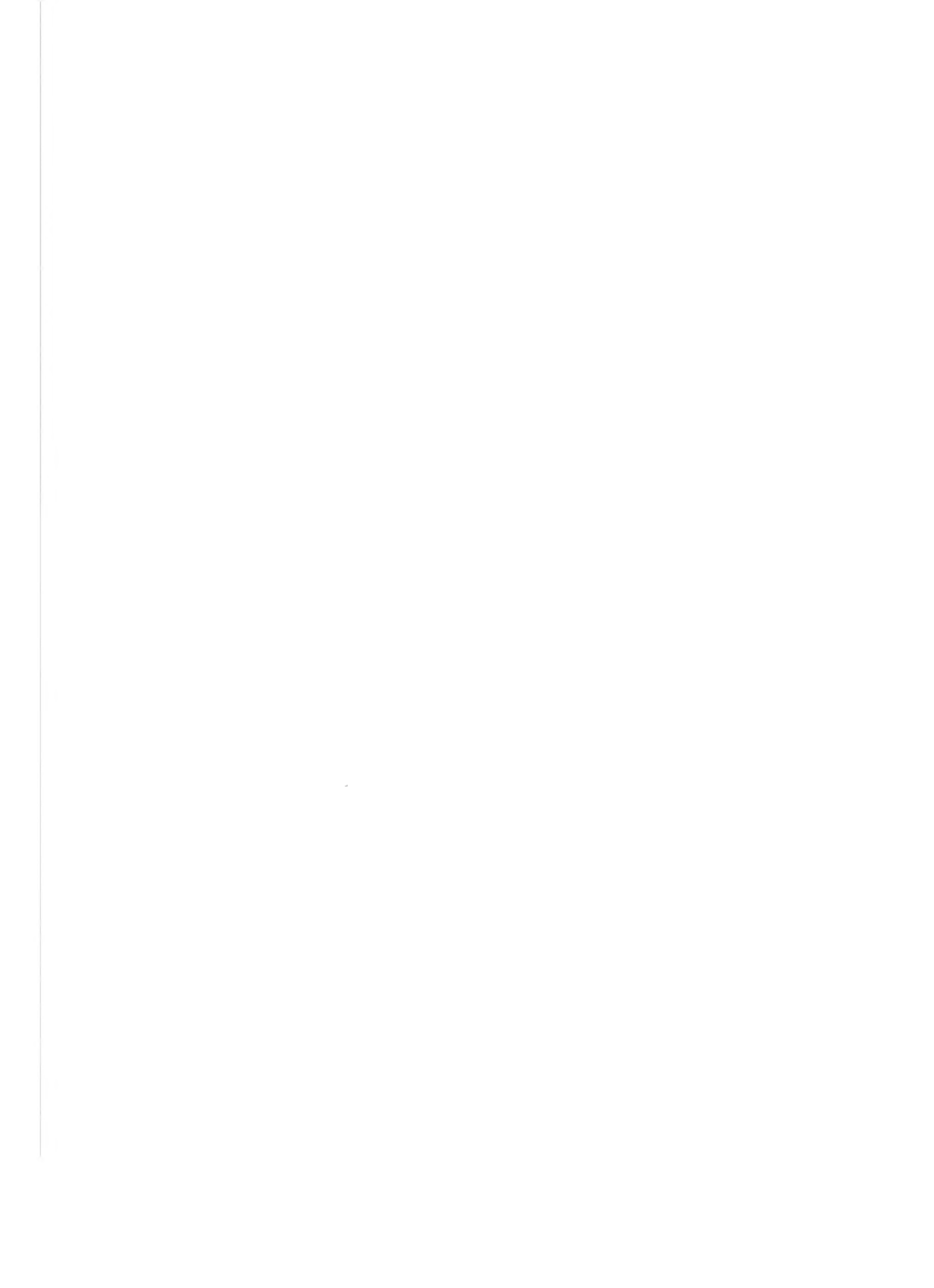
٤١ – المرجع السابق ، ص ١١ – ١٥ .

٤٢ – الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، د. بكر القباني ، ١٤٠٢هـ ، ص ٩٨-١٠٣ .

٤٣ – اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية الصادر سنة ١٣٩٧هـ .

٤٤ – دليل أنظمة وإجراءات التوظيف – الإدارة العامة للتوظيف – وزارة الخدمة المدنية ١٤٠٧ هـ.

٤٥ – المرجع السابق .



المراجع

أولا- باللغة العربية :

أ - الكتب والبحوث والدوريات :

١ - حنون ، زهير : "مبادئ التوظيف وتطبيقاتها في الوظيفة العامة" ، مجلة الإدارة والتنمية – العدد (٨) ، يوليو ١٩٩٠م ، أبو ظبي .

٢ - الحربش ، سليمان محمد : الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية –دراسة تحليلية للأنظمة واللوائح التنفيذية من واقع التطبيق ، الطبعة الأولى ، الرياض ، مطبعة سفير ، ١٤١٨هـ .

٣ - زويلف ، مهدي حسن : إدارة الأفراد في منظور كمي ، الطبعة الأولى الأردن ، مكتبة الأقصى ١٩٨٣م .

٤ - زويلف ، مهدي حسن : تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية – عمان، مكتبة الناشر ، ١٩٨٣م .

٥ - سعيد ، صالح عودة : إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ١٩٩٤م .

٦ - السفلان ، علي مشهور ، ورسلان ، نبيل إسماعيل : فرص التوظيف في الأجهزة الحكومية ، جدة ، مجلس البحث العلمي ، جامعة الملك عبدالعزيز ، ١٤١٠هـ .

٧ - السنيدي ، عبدالله راشد : مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، الطبعة السابعة ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ١٤١٨ هـ .

٨ - السلمي ، علي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٨م .

٩ - شاويش ، مصطفى نجيب : إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" الطبعة الثانية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ١٩٩٦م .

١٠ - الشقاوي ، عبدالرحمن عبدالله : تخطيط القوى العاملة – مفاهيمه ، أساليبه ومشاكله ، الطبعة الأولى – معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٩٧٦م .

١١ - شلبي ، عبدالله : "سياسة التوظيف واجراءاتها" بحث مقدم لندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٥هـ .

١٢ - الشنواني ، صلاح : إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية – مدخل الأهداف – الطبعة الأولى ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ١٩٩٩م .

١٣ - الصغير ، محمد عبدالله : "الديوان حريص على سعودة الوظائف" - فرع وزارة الخدمة المدنية بالرياض ، مجلة الخدمة المدنية - العدد (٢٤٩) ذو القعدة ١٤١٩هـ ، وزارة الخدمة المدنية ، الرياض .

١٤ - ضرار ، قاسم : المفاهيم الحديثة في إدارة شئون الموظفين بالمملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٩هـ .

١٥ - ضرار ، قاسم : إدارة شئون الموظفين بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية - الأهداف - التنظيم والاختصاصات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٤هـ .

١٦ - عاشور ، أحمد صقر : إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، الدار العربية ، بيروت ، ١٩٨٦هـ .

١٧ - العبدالقادر ، عبدالرحمن عبدالمحسن : "الاختيار والتعيين والترقية في الخدمة المدنية وقياس الاداء" - مجلة الخدمة المدنية ، العدد (١١٦) ، شوال ١٤٠٨هـ الخدمة المدنية ، الرياض .

١٨ - عبدالوهاب ، علي وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٨م .

١٩ - العبود ، إبراهيم حمد : "سياسة التوظيف في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية ، مجلة الخدمة المدنية -العدد (١٥٢) شوال ١٤١١هـ ، وزارة الخدمة المدنية ، الرياض .

٢٠ - العتيبي ، محمد زويد : نظام الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، شركة كنوز المعرفة ، جدة ، ١٤٢٠هـ .

٢١ - العتيبي ، محمد زويد : "الاتجاهات الحديثة في مقابلات التوظيف" مجلة الخدمة المدنية ، العدد (١٤٦) ، ربيع الآخر ١٤١١هـ ، وزارة الخدمة المدنية ، الرياض .

٢٢ - العتيبي ، محمد زويد : "سياسة التوظيف في منظمات الأعمال" ، مجلة تجارة الرياض - العدد (٣٧٤) ، جمادى الأولى ١٤١٤هـ ، الرياض .

٢٣ - عقيلي ، عمر وصفي : إدارة القوى العاملة ، جامعة عمان ، عمان ١٩٩٣م .

٢٤ - علاقي ، مدني عبدالقادر : إدارة الموارد البشرية -المنهج الحديث في إدارة الأفراد - مكتبة دار زهران ، جدة ، ١٤١٤هـ .

٢٥ - عمار ، حسين حسن : إدارة شئون الموظفين - المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة الرياض ، ١٤١١هـ .

٢٦ - غطاس ، ناصر وشركاهم : دليل مقابلات التوظيف ، مؤسسة ناصر غطاس وشركاهم ، نيقوسيا ١٩٩٧م .

٢٧ – القباني ، بكر : الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، ١٤٠٢هـ .

٢٨ – كريس ، ايدتو : "الإدارة العامة ، الاجتماعات والمقابلات" موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال ، ١٩٩٩م .

٢٩ – الكعبي ، نعيمة شليبه ، الســامرائي ، مؤيد عبد : إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى ، مطبعة العمال المركزية ، بغداد ، ١٩٩٠م .

٣٠ – ماهر ، أحمد : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٩٨م .

٣١ – محاضرة ، محسن عبدالله : تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ١٩٨٦هـ .

٣٢ – منصور ، منصور أحمد : التخطيط لتطوير الموارد البشرية في دول الخليج العربية ، مدخل متكامل ، الطبعة الثانية ، مؤسسة دار الكتب ، الكويت ، ١٩٩٣م .

٣٣ – منصور ، منصور أحمد : المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، الطبعة الثانية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٧٩م .

٣٤ – الملحم ، إبراهيم وضرار ، قاسم : "سياسة التوظيف وتطبيقاتها في المملكة" ، بحث مقدم في ندوة "التوظيف ومشكلاتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠٥هـ .

٣٥ – هاشم ، زكي محمود : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، ذات السلاسل ، الكويت ، ١٩٨٩م .

ب - الوثائق الرسمية :

١ - أنظمة ولوائح وتعليمات الخدمة المدنية ، وزارة الخدمة المدنية ، الرياض ، ١٤٠٦هـ .

٢ - دليل أنظمة وإجراءات التوظيف ، وزارة الخدمة المدنية ، الإدارة العامة للتوظيف، الرياض ، ١٤٠٧هـ .

٣ - دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية - الجزء الأول - أسس وقواعد التصنيف ، وزارة الخدمة المدنية ، الرياض ، ١٤١٩هـ .

٤ - دليل المؤهلات - المجلد الأول - المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة المحدد لسلاسل الفئات ، وزارة الخدمة المدنية ، الرياض ، ١٤١١هـ.

٥ - لائحة الترقيات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١/٦٨٦) في ١٥/ ٣/١٤٢١هـ .

٦ - نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية -المجموعة الأولى - وزارة الخدمة المدنية ، الطبعة التاسعة ، ١٤٢٠هـ.

ثانياً - المراجع الإنجليزية :

1 - Arthur, Dlane – Recruiting, Interviewing, Selection and Orienting new Employees Amacom, New York, 1986.

2 - Beatty, Richard H., Interviewing and Selection high performers: every manager's guide to interviewing techinques Joh wiley, New York, 1994.

3 - Dale, margaret, successful Recruitment and selection Appartical guide for mangers. Kogan page limited, London, 1995.

4 - Al-Qwayee, fahad J., centralization of the Saudi Arabian civil service system and its impact on recruitment, classfication, and promotion processes. This is presented to the faculty of California state university, chico, 1984.

5 - Half, Robert, finding, Hiring, and keeping the best employees. John wiley, New York, 1993.

6 - Joint committee on the public service third session, recruitment, training and career development in the public service. International labour office, Geneva, 1983.

7 - Al-Juhani, Abdullah. Recriting public servant in the kingdom of Saudia Arabia. Thesis (PH.D) Claremont Graduate school, U.S.A. 1985.

8 - Krannich, Cary, Rae. & Krannich, Ronald. Guide to increesing job interviews, offers, and salaries. Manassas, Va. Impact. Publications, 1988.

9 - Penny, Hackett. The Selection Interview. Institute Personnel and Development, London, 1995.

10 - Pynes, Joan E. Human Resources Management for Public and Nonprofit Organization. Jossey-Bass Publishers, Sanfrancisco, First Edition, 1997.

الباحثان فى سطور

(١) منصور بن عبدالعزيز بن ناصر المعشوق
- من مواليد الرياض فى ٢٠/١٠/ ١٣٧٦هـ

المؤهل العلمى

- ماجستير من جامعة بتسبيرج بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية فى الإدارة العامة عام ١٩٨٣م - ١٤٠٣هـ

الوظيفة الحالية

- عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة

الأنشطة العلمية

- تخطيط القوى العاملة فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية الأسس المشكلات ، الحلول (بحث ميداني مشترك) ١٤١٣هـ .
- العمالة المواطنة فى القطاع الأهلى السعودى المفهوم ، الأهداف ، الواقع ، المعوقات ومداخل الحلول (بحث ميدانى مشترك) ١٤١٣هـ.
- توظيف العمالة المواطنة فى القطاع : المعوقات ومداخل الحلول (بحث ميدانى مشترك ١٤١٧هـ .
- تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية فى الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (بحث ميدانى مشترك) ١٤١٨هـ .

(٢) أحمد خالد عبدالرحمن الدعيج .
- من مواليد مرات فى ١٣٨٥/٩/٢٠هـ

المؤهل العلمى

- ماجستير من جامعة بتسبيرج بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية فى الإدارة العامة عام ١٩٩٢م .

الوظيفة الحالية

- عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة ومنسق قطاع شئون الموظفين .

الأنشطة العلمية

- الإعداد والمشاركة فى العديد من الدراسات الإدارية التنظيمية المختلفة .
- المشاركة فى الإعداد لأوراق عمل فى الندوات الخارجية والداخلية .
- تصميم وإعداد وتطوير العديد من برامج شئون الموظفين الخاصة بالمعهد .
- المشاركة فى العديد من اللجان وفرق العمل الداخلية والخارجية .

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٣هـ

هذا البحث

يتناول هذا البحث الميدانى موضوعًا حيويًا طالبت به الأجهزة الحكومية كثيرًا ، ألا وهو ترك حرية الخيار لها ، أو على الأقل المشاركة فى توظيف القوى العاملة لديها ، حيث إنها هى الأكثر دراية بالكفاءات التى تساعد فى تحقيق أهداف هذه الجهة .

وفى تجربة رائدة وافقت وزارة الخدمة المدنية على إعطاء صلاحية التوظيف للأجهزة الحكومية للمراتب الخامسة فما دون كخطوة أولى لتوسيع هذه الصلاحية . وقد سارعت بعض الأجهزة الحكومية إلى قبول تفويض هذه الصلاحية ولكن سرعان ما طلبت التخلى عنها لمحددات تناولها هذا البحث بالدراسة والتحليل ، مساهمة منها فى تذليل الصعوبات التى واجهت هذه التجربة الرائدة ، والسعى إلى إنعاشها مرة أخرى .



ردمك : ٢ - ٠٩٦ - ١٤ - ٩٩٦٠

تصميم واخراج وطباعة

الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٣هـ